

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení motivace zaměstnanců v podnikové praxi

Evaluation of Employee Motivation in the Company Practice

Student: Irena Sikorová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2008

Místopřísežné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

.....  
Irena Sikorová

V Ostravě dne .....

# Obsah

Úvod.....	1
1. Teoretická východiska.....	2
1.1 Motivace.....	2
1.1.1 Pravidla motivace.....	3
1.2 Motiv .....	4
1.3 Potřeba.....	5
1.4 Stimul .....	5
1.5 Stimulace.....	6
1.6 Formy odměňování zaměstnanců.....	7
1.6.1 Hmotné odměňování .....	7
1.6.2 Nehmotné odměňování .....	12
1.7 Motivační teorie .....	12
1.7.1 Teorie „cukru a biče“ .....	13
1.7.2 Teorie očekávání .....	13
1.7.3 Maslowova hierarchie potřeb .....	14
1.7.4 Teorie X a teorie Y .....	17
1.7.5 Herzbergerovy motivační a hygienické faktory .....	18
1.8 Metody sběru dat.....	19
1.8.1 Pozorování.....	20
1.8.2 Experiment .....	20
1.8.3 Dotazování .....	20
1.8.4 Vymezení zvolené metody .....	22
1.8.5 Formulace dotazníku .....	22
2. Aplikační část.....	23
2.1 Charakteristika a historie podniku.....	23
2.1.1 Předmět činnosti .....	24
2.1.2 Zaměstnanci podniku .....	25
2.1.3 Technický stav a vybavenost pracoviště dělníků .....	26
2.2 Charakteristika odměňování zaměstnanců společnosti .....	28
2.2.1 Odměňování dělníků .....	28
2.2.2 Mzdové příplatky .....	29

2.2.3	Zaměstnanecké výhody .....	29
2.3	Příprava a realizace vlastního výzkumu .....	31
2.3.1	Výběr reprezentativního vzorku .....	31
2.3.2	Sestavení dotazníku .....	32
2.3.3	Průběh dotazování .....	33
2.3.4	Vyhodnocení odpovědí .....	33
3.	Shrnutí, doporučení a návrhy .....	42
3.1	Shrnutí .....	42
3.2	Doporučení a návrhy .....	43
	Závěr.....	45
	Seznam použité literatury .....	46
	Seznam zkratk a symbolů	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

# Úvod

Tématem bakalářské práce je zhodnocení motivace zaměstnanců. Toto téma bylo vybráno především pro jeho aktuálnost v poslední době.

Schopnost obstát v nových, stále se vyvíjejících podmínkách podnikání, závisí na schopnosti podniku rozvíjet lidský potenciál. Produktivita práce není dána jen moderní technologií ve výrobě, ale především lidským přístupem. Kvalita mezilidských vztahů ovlivňuje rozhodujícím způsobem ekonomické výsledky.

V motivaci hraje velkou roli poznání potřeb motivovaných osob. Uspokojování potřeb je v motivaci považováno za nejúčinnější motivační prvek. Zatímco motivace je procesem vnitřním, stimulace prováděná pomocí hmotných i nehmotných odměn je procesem vnějším. Manažer v podnikové praxi své podřízené stimuluje především prostřednictvím systému odměňování, který je bezpochyby nejdůležitější složkou celé organizace.

V současné době se do popředí dostávají nehmotné odměny. O možnost vzdělávání v zaměstnání projevuje zájem stále více zaměstnanců. I pozitivně laděné pracovní prostředí, dobré vztahy na pracovišti či kvalitně vybavená kancelář může efektivně stimulovat zaměstnance k lepším výkonům. Podceňovanou nehmotnou odměnou je obyčejná pochvala.

Pokud manažer pozná potřeby svých podřízených, snaží se je systematicky uspokojit a používá-li k tomu správné nástroje motivace, pak by se spokojeností pracovníků v podniku neměly být problémy. Správně motivovaný pracovník pracuje efektivněji a kvalitněji. A právě kvalita je pro podniky velmi důležitá pro jejich schopnost obstát v konkurenčním boji. Motivace prováděná pomocí nesprávných nástrojů může vést například ke zvýšení fluktuace.

Cílem této práce je zhodnocení motivace zaměstnanců ve společnosti s ručením omezeným, jejíž hlavní činností je oprava, výroba a modernizace železničních kolejových vozidel. Na začátku je třeba si vymezit základní teoretické pojmy týkající se motivace zaměstnanců. Následně se popíše vybraný podnik, jeho systém motivace a odměňování. Poté se zjistí, jak na motivaci pohlíží samotní zaměstnanci a jak jsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování. Na základě zjištění se vyvodí pro podnik doporučení a návrhy, kterými by se firma mohla při další motivaci zaměstnanců řídit.

# 1. Teoretická východiska

Při vymezení základních pojmů a teorií týkajících se problematiky motivace zaměstnanců bylo čerpáno z řady titulů tuzemských i zahraničních autorů. Pojmy motivace, motiv, potřeba, stimul a stimulace vycházejí z publikace Adair, J. [1], Hagemannová, G. [3], Lednický, V. [7], Palán, Z. [8] a Plamínek, J. [9]. Vymezení motivačních teorií se opírá o většinu již výše zmiňovaných titulů, ale také o titul autora Forsyth, P. [2]. Systémy odměňování zaměstnanců byly definovány za pomoci publikace Kaňáková, Z. – Bláha, J. a BABICOVÁ J.[4] a Koubek, J. [6]. Při výběru metody sběru dat bylo rozhodováno především podle skript Svobodová, H. – Mynářová, L. a Kačer, R. [10], ale také podle marketingového titulu Kotler, P. a Armstrong, G. [5].

## 1.1 Motivace

Slovo motivace, jak uvádí Adair, J. [1, str. 14] ve své publikaci, vzniklo od slova motiv, které má svůj původ v latině. Bylo odvozeno od latinského slova *movere*, což přeloženo do češtiny znamená hýbat, pohybovat.

Mnozí autoři se při definování pojmu motivace shodují na tom, že jde o skutečně složitý psychologický proces. Motivaci chápou jako hybnou sílu, která člověka vede k výkonu. Protože je to vnitřní proces, odehrávající se uvnitř člověka, lze motivaci označit jako vnitřní hnací sílu usměrňující lidské jednání a prožívání.

Motivace je sice vnitřní proces, ale člověka mohou motivovat nejen vnitřní podněty (motivy), kdy tuto motivaci nazýváme *motivací vnitřní*, ale na člověka působí i celá řada vnějších faktorů, projevujících se působením prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. Tyto vnější motivy vytvářejí v člověku napětí, soustředění a po rozhodovacím procesu člověka zaměří k vykonání dané aktivity, k danému cíli. Motivaci, která je vyvolaná vlivy prostředí označujeme jako *motivaci vnější*.

Slovo motivovat je širší než motiv. Vyjadřuje činnost, kterou jeden člověk vyvíjí směrem k druhému člověku, s cílem přimět ho k určitému činu či chování. Jinak řečeno, svým chováním může člověk poskytnout někomu jinému motiv nebo důvod k tomu, aby to či ono vykonal.

### **1.1.1 Pravidla motivace**

V literatuře existuje řada pravidel motivace. Plamínek, J. [9, str. 15 – 24] ve své publikaci uvádí 7 pravidel motivace, které by měl správný manažer při motivování svých zaměstnanců dodržovat. Jsou to tato pravidla:

#### **a) Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem**

V podniku se vyskytují různé druhy úkolů a různé povahy lidí. Člověk je schopen udělat jakýkoliv úkol, pokud je k jeho splnění správně motivován. Je lepší vyjít lidem vstříc a přidělovat jim takové úkoly, které by bez větších připomínek splnili. Pokud však toto není možné, musí se manažer snažit změnit povahu úkolu nebo úkol zadat tak, aby ho zaměstnanec s chutí splnil.

#### **b) Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím**

Pokud pro zaměstnance neexistuje v práci nic, co by ho bavilo, nepomůže ani nejzkušenější manažer z oblasti motivace. Práce musí člověka bavit, nebo musí být alespoň něco, co by člověku v práci mohlo činit radost. Na tohle by měl manažer myslet při zadávání úkolu a zadávat je tedy tak, aby si každý na zadaném úkolu mohl najít něco, co ho bude bavit.

#### **c) Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy**

Člověk má v sobě přirozenou tendenci působit na lidi tím, co působí na něho samotného. Tato cesta motivace je však chybná. Každý člověk reaguje na jiné podněty. Správný manažer musí poznat potřeby svých podřízených, aby věděl, čím je může efektivně motivovat. Jejich potřeby pozná jedině otevřenou komunikací s nimi.

#### **d) Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném**

Člověk reaguje na podněty. Zatímco příjemné podněty člověk vyhledává, negativním podnětům se snaží vyhnout. V motivaci je občas třeba použít nejen podněty příjemné, což jsou odměny, ale i podněty méně příjemné, tedy tresty.

#### **e) Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit**

Příčiny demotivace lidí nemusí být vždy složité a těžko odstranitelné. Mnohdy se stane, že zaměstnanec neplní své úkoly jen proto, že mu vlastně nikdo pořádně nevysvětlil, co se po něm chce. Je lepší věnovat čas vysvětlení úkolu, než následně řešit způsobené problémy.

#### **f) Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe**

Pokud při motivaci myslí manažer na sebe a ne na své podřízené, pak se z motivace stává manipulace. Motivací by se manažer měl snažit sladit zájmy zaměstnance se zájmy podniku, pokud však lidi manipuluje, myslí výhradně na zájmy podniku nebo pouze na své vlastní dobro. Správný manažer musí znát rozdíl mezi motivací a manipulací.

#### **g) Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace**

Motivy a potřeby různých lidí nejsou stejné. Na člověka působí spousta vlivů, které ovlivňují nejen jeho chování, ale i jeho vnímání věcí potřebných a nepotřebných. Manažer musí motivací umět vytvořit takové prostředí a takovou situaci, aby motivy, kterými na své zaměstnance působí, byly účinné a zdály se zaměstnancům skutečně důležité.

## **1.2 Motiv**

Lednický, V. [7, str. 32] ve svých skriptech označuje motiv jako první impuls motivace, jako vnitřní psychickou sílu, kterou nazývá popudem či pohnutkou, jenž podněcuje člověka k činu. Motiv je chápán také jako důvod určitého chování či jednání člověka.

Jednoduše řečeno, motiv je něco, co člověka uvede do pohybu. Slova motiv a motivace tedy naznačují, že něco v člověku pracuje a pohání ho kupředu. Jako motiv lze pojmenovat vnitřní potřebu či touhu, ať už vědomou, polovědomou či dokonce podvědomou, působící na lidskou vůli, která člověka vede k určitému jednání.

Zdrojem motivu, jak uvádí Palán, Z. [8, str. 125] ve svém výkladovém slovníku lidských zdrojů, jsou buď podněty *vnitřní*, odehrávající se v člověku (ať už jsou vědomé nebo nevědomé), nebo podněty *vnější*, vyplývající z působení okolí.

Tyto vnitřní a vnější impulzy mohou být jakkoliv silné, nikdy však nebudou efektivní, dokud člověk nezapojí svou vlastní vůli a sám se nerozhodne pro ten či onen čin. Rozhodující faktor jednání člověka je tedy jeho vůle chtít něco udělat.

Člověka však do pohybu nemusí uvést pouze jeden faktor, pouze jeden motiv. Častějším případem je, že člověk jedná na základě více motivů, které dohromady dávají jeden



velký smíšený motiv. Někdy stačí i jeden motiv, avšak tak silný, že dokáže člověka přimět k neuvěřitelným činům. Záleží na okolnostech.

Jak již bylo uvedeno, motivy člověka jsou navenek prezentovány jako vnitřní touha či potřeba, mohou být vědomé, polovědomé nebo nejčastěji podvědomé. To právě činí motivaci menší problém, protože značná její část je nevědomá. To znamená, že mnohdy člověk nedokáže důvody (motivy) svého jednání vůbec pojmenovat či jinak identifikovat. Obrazně můžeme říct, že jsou motivy skryty i člověku samotnému v jakési mlze, která mu brání tyto motivy přesně identifikovat. A pokud člověk sám neví, co ho motivuje, je pro manažera těžké zjistit, jak takového zaměstnance efektivně motivovat k výkonům.

### 1.3 Potřeba

Potřeba je v motivaci velmi důležitý pojem, protože právě potřeba je zde chápána jako zdroj motivace, síla, která žene člověka kupředu, k uskutečnění určitého činu. Potřeba je podnětem, který vyvolá lidskou motivaci. Pokud člověku něco schází, naruší se jeho vnitřní rovnováha. Tendence najít zpět ztracenou rovnováhu je u člověka přirozená, proto se člověk snaží své potřeby uspokojovat. Uspokojování potřeb je považováno za nejúčinnější motivátor.

Lednický, V. [7, str. 32] potřebu definuje jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.

Nejpoužívanější členění potřeb je členění podle A. H. Maslowa, který se potřebami velmi zabýval a rozdělil je do 5 celků (viz Maslowova hierarchie potřeb). Mnoho autorů však rozděluje potřeby na *primární*, jako například potřeby biologické, fyziologické, přirozené a na potřeby *sekundární*, mezi které řadí sociální, získané, naučené, umělé či kulturní potřeby. Potřeby sekundární vznikají uspokojováním potřeb primárních.

### 1.4 Stimul

Stimul nás stejně jako motiv pobízí k činu, avšak nejen to. Stimul navíc může zvýšit zájem člověka o něco nebo podnítit jeho zájem či touhu po tom, co ho uspokojí či posílí. Použití stimulů při motivaci může probíhat jak vědomě, tak i nevědomě. Obecně mohou být

stimuly pozitivní (nabídka odměny) nebo negativní (hrozba a výhružky). Případně může jít o kombinaci obojího.

Palán, Z. [8, str. 203] ve svém Výkladovém slovníku lidských zdrojů chápe stimul jako synonymum slova podnět, motiv, pohnutka, která vede ke změně chování ovlivněním aktivity jedince ve směru jeho orientace určitým směrem. Stimul dále definuje jako vnější faktor, zatímco motiv označuje faktorem vnitřním, nebo-li psychickým.

Lednický, V. [7, str. 33] nazývá stimul vnějším podnětem, vyvolávajícím motivaci pracovníků. Stimuly dělí na hmotné a nehmotné.

*Hmotné* nebo-li *materiální stimuly* v procesu motivace hrají určitou roli, kterou je ovšem nutno brát v souvislosti s celou řadou motivačních faktorů. Důležitým materiálním stimulem je pro mnoho zaměstnanců určitě mzda, proto by si podnik měl dát záležet při tvorbě systému odměňování. Mzda stejně jako plat, prémie či odměny patří mezi hmotné finanční stimuly. Hmotným stimulem je však také naturální ocenění zaměstnanců či zaměstnanecké výhody.

*Nehmotným stimulem* může být pro zaměstnance morální ocenění pracovního výkonu, které mohou doprovázet i hmotné výhody. Jako další příklad nehmotného stimulu lze uvést vybavení kanceláře, pracovní prostředí či dobrý kolektiv a dobrá komunikace na pracovišti.

## 1.5 Stimulace

Lednický, V. [7, str. 33] ve svých skriptech označuje stimulaci jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka.

Stimulací můžeme někoho k činu podnítit, či alespoň povzbudit. Stimulace pomocí stimulů působí na psychiku jedince, avšak na rozdíl od motivace působí zvnějšku, motivace působí vnitřně, a tak jako je motivace nazývána vnitřní hnací silou, lze stimulaci označit jako vnější hnací sílu. Nutno podotknout, že působení na lidskou psychiku pomocí stimulace je záměrné.

V podnikové praxi je pro zaměstnance nejsilnějším stimulem systém odměňování.

## 1.6 Formy odměňování zaměstnanců

V dnešní době pojem odměňování nezahrnuje pouze plat, mzdu či jiná finanční ohodnocení zaměstnanců. Moderní chápání odměny říká, že povýšení v práci, formální uznání nebo-li pochvala či různé zaměstnanecké výhody mohou být pro zaměstnance mnohem více motivující než peněžní forma ohodnocení. V poslední době je jako velmi prestižní odměna brána možnost vzdělání při práci, poskytnutá zaměstnavatelem.

Veškeré výše vyjmenované druhy odměn a ohodnocení (plat, mzda, pochvala, zaměstnanecké výhody, a další) se dají souhrnně nazvat jako *odměny vnější*. O udělení vnější odměny rozhoduje podnik, lépe řečeno manažer či nadřízený. Kromě odměn vnějších, existují i *odměny vnitřní*, do jejichž udílení podnik nemůže přímo zasáhnout, protože tyto odměny vyjadřují vnitřní pocit zaměstnance, tedy jeho spokojenost s vykonanou prací, z toho, že se mohl podílet na řešení úkolu, jeho radost, kterou mu práce přináší, apod. Vykonání stejného úkolu může každému zaměstnanci přinést jiné uspokojení, tedy jeho vnitřní odměna je jinak velká. Velikost vnitřní odměny záleží na potřebách, zájmech a postojích jednotlivých zaměstnanců.

Odměny můžeme rozdělit nejen na vnější a vnitřní, ale také na *hmotné a nehmotné odměny*. Některé druhy nehmotných odměn se dají ohodnotit finančně, jako například školící kurz pro zaměstnance zaplacený zaměstnavatelem, jiné druhy nehmotných odměn penězi vyjádřit nelze, příkladem může být možnost kariérního růstu. Mezi hmotné odměny se řadí především mzda a zaměstnanecké výhody.

### 1.6.1 Hmotné odměňování

Základ hmotného odměňování tvoří mzda nebo plat. Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci zaměstnaní v podnikatelské sféře. Slovo plat se používá pro odměnu pracovníků v nepodnikatelské sféře. Platem je většinou označována stanovená měsíční odměna. Významnou složku hmotného odměňování tvoří také zaměstnanecké výhody, jejichž význam v poslední době roste stále více.

Peníze mají pro lidi strategický význam, který vyplývá z funkcí peněz. K funkcím peněz Adair, J. [1, str. 158] ve své publikaci uvádí, že peníze jsou nejen prostředkem směny,

nositelem bohatství, ale udávají i základ pro srovnávání. Lidé je chápou jako prostředek uznání a používají se také pro uspokojování nejen základní potřeb. Proto by se při stanovování systému odměňování neměla podceňovat výše hmotných a finančních odměn.

## **A) Mzdové formy**

Mzdové formy nabízejí podnikům možnosti, jak co nejspravedlivěji mzdově ohodnotit práci svého pracovníka, jeho výkon, ale i jeho pracovní chování a schopnosti.

V různých knižních titulech existuje spousta mzdových forem. Kaňáková, Z. – Bláha, J. a Babicová J. [4, str. 130 – 133] a Koubek, J. [6, str. 307 – 318] uvádějí jako základní mzdovou formu časovou, úkolovou, podílovou mzdu, podíl na výsledcích hospodaření organizace a dodatkové mzdové formy.

### **1. Časová mzda**

Časová mzda má podobu hodinové, týdenní či měsíční částky, která určuje výši mzdy. Hodinová sazba se většinou používá u dělnických profesí, u jiných než dělnických profesí bývá časová mzda označována jako měsíční plat.

Pokud zaměstnanec pobírá tento druh mzdy, dostává v podstatě částku odpovídající času, který strávil v práci, nezávisle na výkonu. Vypočítá se vynásobením hodinové sazby s počtem odpracovaných hodin. V praxi je tato forma mzdy nejčastěji používána.

Výhodou časové mzdy je, že je snadné určit její výši, tento systém odměňování je poměrně jednoduchý. Za nevýhodu se určitě pokládá to, že časová mzda nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Tento systém odměňování je nevýhodný pro lidi, kteří častěji mění zaměstnání, protože výše časové mzdy je stanovena mimo jiné i podle počtu let odpracovaných v podniku.

### **2. Úkolová mzda**

Úkolová mzda je typem pobídkové formy mzdy, která se používá nejčastěji u dělnických profesí, kde se dá snadno spočítat, kolik jednotek práce kdo odvedl. Na základě vyrobeného množství je pak zaměstnanec odměňován a to buď individuálně, nebo za skupinovou práci.

*Individuální úkolová mzda* bezpochyby vede zaměstnance k vyššímu výkonu. Nevýhodou je, že zaměstnanec, který se snaží toho co nejvíce vyrobit, nepracuje tak kvalitně. Kvalita výrobků se snižuje na úkor vyrobeného množství. Jako další nevýhodu lze označit soutěžení mezi zaměstnanci, jenž může vyvrcholit až v neshody na pracovišti.

*Skupinová úkolová mzda* se používá v podnicích, které kladou důraz na týmovou práci. Je náročná na udržení kolektivního ducha, ovšem zaměstnanec si při skupinové práci častokrát více uvědomuje svůj význam pro podnik, více se snaží.

U této formy mzdy musí být zajištěna zjistitelnost a kontrolovatelnost množství a kvality odvedené práce, aby podnik mohl spravedlivě vyplácet mzdu.

### **3. Podílová mzda**

Podílová mzda je druh finanční odměny, která se využívá v obchodních činnostech a v některých službách. Odměna pracovníka se zde buď z části, nebo zcela odvíjí od prodaného množství. Pokud je odměna zaměstnance zcela závislá na prodaném množství, pak jde o přímou podílovou mzdu. Pokud však se výše této odměny odvíjí pouze zčásti od množství prodaných výkonů, jde o situaci, kdy má zaměstnanec garantovaný základní plat a k němu dostává provizi podle množství prodaných výkonů.

### **4. Podíl na výsledcích hospodaření organizace**

Tato forma má spíše skupinový charakter než individuální. Podniky vyplácejí podíl na výsledku hospodaření formou prémie, jejíž výše je různá podle výše zisku vytvořeného podnikovou činností nebo podle podílu na výnosu či výkonu (úspora nákladů, apod.). Vyplácením těchto prémie se podnik snaží o spoluzodpovědnost zaměstnanců na dobrém fungování podniku.

### **5. Dodatkové mzdové formy**

Dodatkovými mzdovými formami se manažer snaží ohodnotit zvláštní výkony či zásluhy svých zaměstnanců. Jsou vesměs udělovány v závislosti na výkonu a mají zaměstnance pobízet k vyšší produktivitě.

*Odměna za úsporu času* – je vyplácena, pokud zaměstnanec odvede svou práci ve lhůtě kratší, než mu ke splnění úkolu byla poskytnuta.

*Prémie* – se vyplácí k časové nebo úkolové mzdě a to buď periodicky, to znamená, že se vyplácí za každé uplynulé období v předem dané sazbě, v závislosti na výkonu, nebo to jsou jednorázové prémie, které se vyplácí za mimořádný výkon, za vynikající plnění úkolů nebo za iniciativu. Prémie mohou mít i nepeněžní formu, v tom případě jde například o prémie v podobě vstupenek na kulturní akce, dovolenou či jinou hmotnou věc.

*Osobní ohodnocení* (osobní příplatek) – se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků zaměstnance. Jeho výše bývá vypočítána jako procento ze základní mzdy, přičemž je stanovené maximum, kterého lze dosáhnout.

*Příplatky* – jak uvádí Koubek, J. [6, str. 317], rozlišují se příplatky povinné, jejichž povinnost je dána právními předpisy a nepovinné, které se vyplácí na základě dohody zaměstnavatele s odbory.

Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování, apod.<sup>1</sup>

Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci.<sup>1</sup>

*Ostatní výplaty* – mají představovat dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Mezi ostatní výplaty řadí Koubek, J. [6, str. 317 – 318] například 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, ale také náborový příspěvek, jímž se podnik snaží přilákat nové zaměstnance do podniku, nebo odstupné (částka vyplácená propouštěným pracovníkům) a další příspěvky a ostatní výplaty.

## **B) Zaměstnanecké výhody**

V literatuře existuje mnoho definic zaměstnaneckých výhod. Koubek, J. [6, str. 319], při vymezení tohoto pojmu uvádí, že zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. str. 317. ISBN 978-80-7261-168-3.

Zaměstnanecké výhody patří mezi nepřímé formy odměňování, jejich poskytování je nad rámec zákona. Původně byly zaměstnanecké výhody v podnicích budovány jako kompenzace za špatné pracovní podmínky nebo jako přilepšení pro zaměstnance. V dnešní době jejich význam roste a stávají se neustále vzrůstající složkou systému odměňování.

Zaměstnanecké výhody nejsou závislé na výkonu pracovníka jako mzda či plat, jejich udílení se děje dle funkce či postavení, které daný pracovník v organizaci má, také dle doby, po kterou už je u té či oné firmy zaměstnán a podle dalších podobných principů.

Členění zaměstnaneckých výhod je různé, liší se především podle státu, ve kterém jsou poskytovány. V Evropě se zaměstnanecké výhody člení většinou do tří skupin: <sup>2</sup>

- a) *výhody sociální povahy* – důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.,
- b) *výhody, které mají vztah k práci* – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.,
- c) *výhody spojené s postavením v organizaci* – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.

Zaměstnanecké výhody mohou být pro zaměstnance povinné nebo dobrovolné, mohou je tedy využívat ale i nemusejí, pokud nechtějí. Dále mohou být zcela bezplatné nebo si na některé z nich musí připlácet. Problémem je, pokud se připlácení děje srážkou ze mzdy bez vědomí zaměstnanců. Zaměstnanci pak mohou platit i za to, o co vlastně nemají zájem.

Informovanost ohledně zaměstnaneckých výhod je v mnoha podnicích velmi malá, protože firmy dostatečně své zaměstnance o zaměstnaneckých výhodách neinformují. Z tohoto důvodu se odbory snaží, aby zaměstnanecké výhody byly předmětem vyjednávání kolektivních smluv v každé firmě.

Pokud chce firma pomocí zaměstnaneckých výhod motivovat své zaměstnance, měla by se především zajímat o to, o jaké zaměstnanecké výhody mají její zaměstnanci zájem,

---

<sup>2</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. str. 320. ISBN 978-80-7261-168-3.

kteřé je motivují a neposkytovat jim něco, co nepotřebují. Každý zaměstnanec je jiný a jeho preference se liší, na to by měla firma při nabízení zaměstnaneckých výhod pamatovat. Nejlepším řešením se zdá být možnost nabídnout zaměstnancům volitelný systém zaměstnaneckých výhod, ze kterého by si zaměstnanci mohli sami zvolit podle toho, které zaměstnanecké výhody jsou pro ně v daný čas nejzajímavější.

### **1.6.2 Nehmotné odměňování**

Pro mnoho lidí jsou určitě nejvíce motivující peníze. Ne však jen hmotné odměny mohou stimulovat člověka k lepší práci. Například obyčejná pochvala pracovníka před celým oddělením může nejednoho zaměstnance přimět k výkonům mnohem efektivněji než pouhý finanční výdělek.

Stejně tak pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují celou směnu, může přispět k vykonání svěřeného úkolu. Snad každému se lépe pracuje v prostředí kamarádském, kde vedoucí není jen přísný a neumí pochválit, ale který dobré výkony odměňuje kladně a špatné přiměřeně trestá.

K dalším možnostem nehmotného odměňování patří možnost vzdělání, které začíná být pro zaměstnance v poslední době velmi důležité, ale také vybavená kancelář nebo možnost pracovníků říct své názory, tedy možnost ovlivnit dění na pracovišti.

## **1.7 Motivační teorie**

Úkolem manažera je dosáhnout stanovených cílů. Má k tomu k dispozici několik podřízených, které musí umět správně motivovat ke splnění daného podnikového cíle. Teoretický základ ke správné motivaci dávají manažerovi motivační teorie, kterých je celá řada. Každá motivační teorie je jiná a pohlíží na motivaci z jiného úhlu. Manažer si tedy může vybrat tu nejvhodnější pro něho a své podřízené.

V této práci jsou vymezeny jen některé z motivačních teorií, a to konkrétně teorie cukru a biče, teorie očekávání, Maslowova hierarchie potřeb, teorie X a teorie Y a Herzbergerovy motivační a hygienické faktory.



### **1.7.1 Teorie „cukru a biče“**

Teoretická východiska k této nejstarší, ale zároveň nejznámější teorii byla čerpána především z knihy autora Adair, J. [1, str. 19 – 21].

Teorie cukru a biče předkládá dva „motivy“ – odměnu nebo strach. Cukr má naznačovat jakýsi příjemný pamlsek, který by si motivovaná osoba ráda dala. Bič je naopak něco, čeho se motivovaný bojí a co ho tedy pohání v jeho činech a v plnění úkolů, ovšem opačnou negativní stranou. I hloupý osel se po švihnutí bičem raději dá do pohybu, než aby tvrdohlavým stáním riskoval další bolestivou ránu. Stejně působí bič i na člověka. Pokud pohrozíme zaměstnanci bičem, z obavy z trestu svůj úkol vykoná, ale může se stát, že si bude hledat raději jiného zaměstnavatele, který jako stimulátor nebude používat bič, ale cukr, tedy že své zaměstnance bude motivovat příslibem nějaké odměny za dobře vykonanou práci. Nebezpečím teorie cukru je fakt, že zaměstnanci si časem na malou odměnu zvyknou a chtějí stále víc a víc. Potom je dobré na nějakou dobu změnit strategii a použít teorii biče, aby zaměstnanci nebyli příliš chtiví a uvědomili si, kdo je v podniku pánem a kdo určuje pravidla.

Teorie cukru a biče je téměř shodná pro všechny živé tvory. Do jisté míry se totiž dá druhé lidi ovládat jen pomocí odměn a trestů. Stejně tak je tomu i u zvířat. Člověk se však od zvířat přece jen liší. U lidí existuje ještě třetí způsob motivace, a to prostřednictvím lidské komunikace. Pomocí slov a příkladů se dá člověku vštípit vlastní vůle častokrát mnohem efektivněji než pomocí nějakého lákadla (cukru) či hrozbou (bičem).

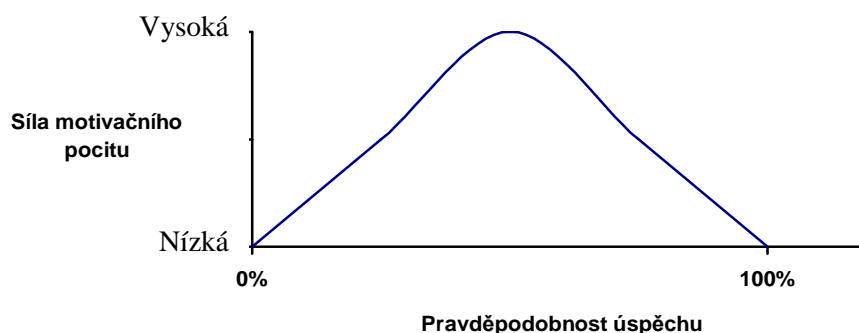
### **1.7.2 Teorie očekávání**

Další teorií, podle které se manažeři při motivaci zaměstnanců mohou řídit, je teorie, kterou Victor Vroom, nazval „teorie očekávání“. Při vymezení této teorie bylo čerpáno z publikace Adair, J. [1, str. 22 – 28] a Forsyth, P. [2, str. 18 – 19]. Teorie očekávání je v mnohém podobná teorii cukru a biče. Na rozdíl od ní se však soustřeďuje na vědomé, racionální procesy. Těmito procesy jsou myšleny takové úvahy, pomocí kterých člověk v práci odhaduje, co získá jako odměnu za to, co poskytne. Je založená na přirozené nebo intuitivní schopnosti každého člověka zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie.

Stimulace je tím silnější, čím více se zdá stanovený cíl pro člověka dosažitelný. Pokud zaměstnanec dostane úkol, o kterém ví hned na jeho počátku, že není v lidských silách ho splnit, nebude pro něj tento úkol dostatečně motivující. Ani příliš lehké úkoly nejsou pro zaměstnance dobrým stimulem, protože zaměstnanec k jejich splnění nemusí vyvinout téměř žádné úsilí. Takový úkol považuje za zbytečný. Nejlepší je zadávat lidem takové úkoly, při jejichž plnění musí vyvinout určitou námahu, ale které jsou zároveň splnitelné.

Podle Tolmana, jak uvádí Adair, J. [1, str. 23] ve své publikaci, je lidské chování daleko více motivováno vědomým očekáváním než reakcemi na stimuly. Očekávání v podstatě znamená, že člověk předpokládá, že jeho činnost do budoucna povede k jeho vytouženému cíli či výstupu, tedy že nastane to, co on chce. Vliv pravděpodobnosti dosažení stanoveného úkolu na motivaci je zakreslen na obr. 1.1.

Obr. 1.1 – Vliv pravděpodobnosti úspěchu na motivaci



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autora Forsyth, P. [2, str. 19]

Teorie očekávání má člověku především ukázat tu skutečnost, že vnímání každého lidského jedince je odlišné. Tedy že motivace a chování každého jedince se značně liší. Každý člověk je jiný a to nejen vzhledově, ale především rozlišným způsobem přemýšlení, jinými prioritami a také rozlišnými motivy, které člověka vedou k činu.

### 1.7.3 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb byla pojmenována podle člověka, který s touto hierarchií poprvé přišel a představil jí světu, tedy podle Abrahama Maslowa. V této práci se při

definování této teorie vycházelo především z knih autorů Adair, J. [1, str. 29 – 38] a Forsyth, P. [2, str. 15 – 16].

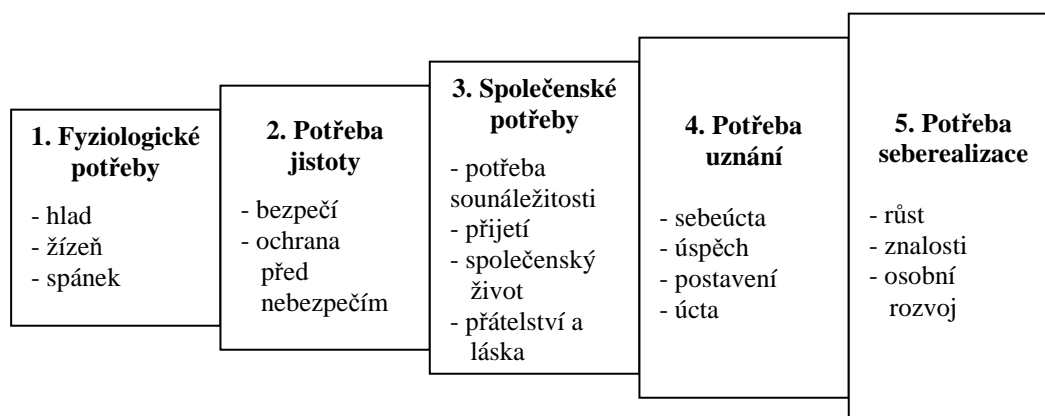
Základem Maslowovy hierarchie potřeb je myšlenka, že člověk není motivován vnějšími podněty, ale určitým vnitřním programem potřeb. Vnějšími podněty měl Maslow na mysli například odměnu či trest, vnitřní potřebou označil lidskou touhu po něčem. Vnitřní potřeby se seskupují do jakýchsi souborů. Jakmile člověk uspokojí jeden soubor svých vnitřních potřeb, okamžitě se dostává do popředí jiný soubor, který je nutno uspokojit. Potřeba, která je uspokojená už člověka k činu nemotivuje.

Maslow ve své práci identifikoval pět souborů potřeb. Nejzákladnější potřeby nazval jako potřeby fyziologické, po jejichž uspokojení začíná člověk pociťovat potřeby jistoty. Nad touto skupinou potřeb stojí společenské potřeby. Tyto tři soubory potřeb bývají označovány jako *potřeby nižší*. Jsou součástí běžného života člověka a lidé je pociťují každý den, aniž si to kolikrát uvědomují. Pokud už nižší potřeby nemotivují dostatečně člověka k činu, začne se projevovat touha po uznání. Úplně na vrcholu Maslowovy hierarchie potřeb stojí potřeba seberealizace. Tyto dva soubory potřeb jsou nazývány *potřebami vyššími*.

Jestliže manažer při motivování svých podřízených tuto hierarchii dodržuje, neměl by mít s motivací problém. Pokud ovšem pořadí jednotlivých skupin potřeb přehodí a snaží se nejprve u svých zaměstnanců uspokojit potřeby vyšší, bez toho aniž by byly uspokojeny jejich základní potřeby, může se stát, že zaměstnanci nebudou na jeho stimuly reagovat.

Maslowova hierarchie potřeb je často znázorňována graficky jako trojúhelník nebo pyramida. V tomto grafickém provedení se vyšší potřeby jeví v celkovém měřítku jako menší, ale opak je v tomto případě pravdou. Čím jdeme v pyramidě potřeb výše, tím je rozsah potřeby větší, nikoliv menší jak to ukazují tyto nesprávné trojúhelníkové modely. Kapacita člověka pro jídlo je omezená, zatímco kapacita osobního růstu je v podstatě bez hranic. Správným znázorněním Maslowovy hierarchie potřeb by mohl být model vysouvajícího se objektivu fotoaparátu, který by byl namířený ven do světa, jak to ukazuje obr. 1.2.

Obr. 1.2 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autora Adair, J. [1, str. 30]

### **ad 1) Fyziologické potřeby**

Jsou označovány za výchozí bod motivační teorie. Patří mezi ně kromě základního hladu, žízně, potřeby spánku i sexuální touhu, nejrůznější tělesné aktivity a u živých tvorů také mateřské chování. V podnikové praxi jde především o to, aby si lidé svou prací vydělali dostatečné množství peněz, které jim umožní tento soubor potřeb uspokojit. Tedy aby měli peníze na jídlo, pití, na bydlení, oblečení a další základní věci pro život.

### **ad 2) Potřeby jistoty a bezpečí**

Tento soubor potřeb nezahrnuje jen potřebu bezpečí, ale i touhu po ochraně před nebezpečím. V rámci potřeby bezpečí a zajištění v práci lidé hledají především jistotu zaměstnání, aby měli zaručeno, že si na své základní fyziologické potřeby budou mít kde vydělat. Jde také o potřebu dobrého zdraví, které by zaměstnavatelé měli svým zaměstnancům zajistit v podobě zdravotní péče. Tento požadavek je v dnešní době zcela běžný.

### **ad 3) Společenské potřeby**

Člověk je tvor společenský, který stále hledá „své místo ve skupině“. Pracovní prostředí je v jistém smyslu prostředím společenským. Snaha zapadnout do kolektivu je z velké části v rukou každého zaměstnance, ale k dobrým vztahům na pracovišti může přispět i manažer tím, že podporuje na pracovišti skupinového ducha, všímá si toho, zda zaměstnanci dokáží pracovat ve skupině a jak si navzájem pomáhají. V přátelském prostředí se každému pracuje mnohem lépe, než v prostředí nenávisti a nepřátelských vztahů.

#### **ad 4) Potřeba uznání**

Potřeba uznání může být definována jako potřeba či přání vysokého vlastního sebehodnocení (sebeúcty), ale i osobního ohodnocení od jiných lidí. Nejzdravější sebeúcta je postavena na zasloužené úctě od druhých lidí. V práci člověk v rámci tohoto souboru potřeb vyhledává nebo spíše očekává jisté postavení své osoby v podniku či uznání od svých kolegů, ale i nadřízených.

#### **ad 5) Potřeba seberealizace**

Maslow definoval seberealizaci jako touhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady, touhu stávat se víc a víc tím, čím je, stát se vším, čím se člověk může stát. Zřetelné objevení těchto potřeb je většinou podmíněno předchozím uspokojením fyziologických potřeb, potřeb jistoty, lásky a uznání.<sup>3</sup> Potřeba seberealizace zahrnuje nejen touhu po vědění a porozumění, ale i potřebu krásna a pravdy.

### **1.7.4 Teorie X a teorie Y**

S touto teorií přišel Douglas McGregor, který tvrdil, že existují dva způsoby lidského chování v organizaci. První způsob nazval teorií X a druhý způsob lidského chování pojmenoval teorií Y.

Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají, takže má-li být něčeho pořádného dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může do určité míry podpořit odměna.<sup>4</sup>

Teorie Y se na věc dívá z opačného úhlu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností.<sup>4</sup>

Některá zaměstnání jsou nudná a nezáživná a lidé se těmto druhům práce vyhýbají, pokud mohou. Jiná zaměstnání jsou naopak pro spoustu lidí velmi zajímavá a přitažlivá. Vnímání různých druhů práce je pro každého člověka velmi individuální. Každý člověk však

---

<sup>3</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. str. 36. ISBN 80-86851-00-1.

<sup>4</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. str. 14. ISBN 80-7226-386-2.

touží po tom, mít práci, která by ho bavila. Pokud manažer ví, že práce, kterou jeho zaměstnanci vykonávají, pro ně není dostatečně zajímavou, musí najít něco, čím jejich práci pro ně udělá zajímavější. Odměnou mu budou vyšší výkony spokojených pracovníků.

### **1.7.5 Herzbergerovy motivační a hygienické faktory**

Americký profesor psychologie Frederick Herzberg provedl v 60 – 70 letech výzkum motivace a z toho výzkumu vyvodil závěry, ve kterých v podstatě vyslovil dvě tvrzení. Studium složek uspokojení z práce našel důkazy o tom, že lidé jsou ve skutečnosti motivováni takovými vyššími potřebami jako úspěch, uznání a seberealizace. Ve druhém tvrzení tvrdil, že praktické programy obohacení práce v průmyslu a obchodu by vedly k většímu uspokojení z práce posílením toho, co nazýval „motivátory“.<sup>5</sup>

Důležitým poznatkem jeho práce je myšlenka, která říká, že uspokojení a motivace nejsou stejné navzdory určitému překrytí. Člověk může být se svou prací spokojen, ačkoliv není motivován. To vyplývá z vlastních potřeb člověka a jeho žebříčku hodnot, a proto je velmi těžké pro manažery toto ovlivnit.

Frederick Herzberg, jak uvádí Forsyth, P. [2, str. 17], vyslovil myšlenku, že existují dvě skupiny faktorů, které vzbuzují u lidí buď negativní, nebo pozitivní pocity z práce. První skupina jsou faktory hygienické, které, vzbuzují-li negativní pocity, mohou lidi odrazovat. Druhou skupinou jsou faktory motivační, které naopak mohou vzbuzovat u lidí pocity kladné, a tím lidi motivovat k práci.

#### **A) Hygienické faktory<sup>6</sup>**

Herzberg jako hygienické faktory definoval následující prvky:

- politika a administrativní procesy společnosti,
- dohled,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztahy s kolegy,

---

<sup>5</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. str. 50. ISBN 80-86851-00-1.

<sup>6</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. str. 17. ISBN 80-7226-386-2.

- osobní život (a vliv práce na něj),
- společenský status,
- jistota.

Všechny vyjmenované faktory se řadí mezi faktory vnější nebo též faktory prostředí, které mají na jedince určitý dopad. Pokud podnik v oblasti vnějších faktorů zaznamenává problémy, pak zřejmě v podniku s motivací zaměstnanců není něco v pořádku.

## **B) Motivační faktory <sup>7</sup>**

Zvládnutí hygienických faktorů zabrání demotivaci. Pokud však manažer chce začít lidi skutečně motivovat k vyšším výkonům, musím přidat něco navíc, především něco pozitivního, co by zaměstnance nadchlo pro práci. Musí se tedy zaměřit na druhou skupinu faktorů vytvářejících pozitivní motivaci – na motivační faktory, mezi které Herzberg zařadil:

- dosažení cíle,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- postup,
- růst.

Uvedené faktory závisí a vycházejí z lidské povahy, jsou označovány též jako faktory vnitřní. Každý z nich může mít pozitivní nebo negativní charakter. Manažerům při motivaci zaměstnanců poskytují spoustu možností a cest, jak přimět lidi k vyšším výkonům.

## **1.8 Metody sběru dat**

Sběrem dat se zabývá především marketing a marketingoví pracovníci. Metody sběru dat však jsou aplikovatelné i na spoustu jiných oblastí, kde je zapotřebí získat a shromáždit určitá data, zjistit aktuální stav a vyvodit opatření do budoucna.

Existuje několik metod, pomocí kterých se dají sbírat potřebná data. Svobodová, H. – Mynářová, L. a Kačer, R. [10, str. 27 – 30] ve svých skriptech jako základní označují metodu pozorování, experimentu a dotazování.

---

<sup>7</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. str. 18. ISBN 80-7226-386-2.

### **1.8.1 Pozorování**

Při pozorování pozorovatel záměrně, cílevědomě a plánovaně sleduje průběh určitého činu či děje a získané informace si zaznamenává. Probíhá zpravidla za pomoci různých technických vymožeností, jako například pomocí kamery, diktafonu, snímacích karet apod.

Pozorování nevyžaduje přímý kontakt se zkoumaným subjektem, jde tedy o nepřímou cestu sběru dat. Pomocí této metody lze získat i data, které lidé nejsou ochotni nebo schopni poskytnout. Používá se pro sledování jevů s řídkým výskytem nebo jevů těžko předvídatelných.

Výhodou pozorování je, že není závislé na ochotě pozorovaných osob komunikovat a umožňuje získat širokou škálu informačních souvislostí. Nevýhodou jsou určitě vysoké nároky na pozorovatele, který musí umět vybrat klíčové jevy, správně je zachytit a interpretovat. Je také časově náročné.

### **1.8.2 Experiment**

Experiment čerpá informace z jevů, které uměle zorganizuje. Vytvoří se souhrny vnitřních podmínek, zavede se zkoumaný prvek a pozoruje se jeho chování.

Tato metoda je vhodná pro vyzkoušení zavedení uvažované změny před její aplikací do skutečného systému. Využívá se při testování prodejních oblastí, výrobků, zkoumání spotřebitelských preferencí apod.

### **1.8.3 Dotazování**

Dotazování je nejtypičtější metodou marketingového výzkumu, která je velmi často využívána. Provádí se pomocí dotazníku složeného ze souboru otázek, na které se od respondentů očekává odpověď.

Má řadu výhod, jako například anonymita zúčastněných, rychlost, dostupnost, ekonomická výhodnost, ale také to, že výsledky dotazování se dají poměrně snadno kvantitativně zpracovat. Nevýhodou mohou být nezodpovězené otázky, nižší návratnost a chyby v dotazníku, které se nedají zpětně opravit.



Dotazování může být prováděno formou ústní, písemnou či telefonicky. Každá z těchto metod má své výhody, ale i nevýhody, které jsou uvedeny ve skriptech autorů Svobodová, H. – Mynářová, L. a Kačer, R. [10, str. 27 – 28]. Výhody a nevýhody jednotlivých forem dotazování ukazuje tab. 1.1 až tab. 1.3.

a) Dotazování ústní (osobní) – nejčastěji rozhovor

Tab. 1.1 Výhody a nevýhody ústního dotazování

<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
- vysoká návratnost vyplněných dotazníků	- finanční náročnost (odměna tazatelům)
- lze realizovat i ve větší skupině respondentů	- složitý výběr tazatelů, jejich školení a kontrola
- možnost upřesnit otázku	

Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Svobodová, H. – Mynářová, L. a Kačer, R. [10, str. 27]

b) Dotazování písemné (poštou)

Tab. 1.2 Výhody a nevýhody písemného dotazování

<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
- nižší finanční náročnost	- nízká návratnost (možno podpořit přiložením ofrankované obálky s nadepsanou adresou, zařadit dotazníky do slosování, apod.)
- jednodušší organizace takového výzkumu	

Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Svobodová, H. – Mynářová, L. a Kačer, R. [10, str. 28]

c) Dotazování telefonické

Tab. 1.3 Výhody a nevýhody telefonického dotazování

<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
- počítač ihned oznámí nelogické záznamy	- nelze ukazovat obrázky, tabulky, zboží
- možno měnit pořadí otázek dle potřeby	- přetížené ústředny
- možno upřesňovat dotazy	- drahé telefonní poplatky

Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Svobodová, H. – Mynářová, L. a Kačer, R. [10, str. 28]

### 1.8.4 Vymezení zvolené metody

Ze tří výše uvedených metod sběru dat byla k provedení zhodnocení motivace zaměstnanců vybrána metoda dotazování. Tato metoda byla vybrána pro své výhody, především proto, že je anonymní, oslovení zaměstnanci se tak nemusejí obávat z postihu za své odpovědi. Dotazování je navíc ekonomicky výhodné, dostupné a časově nenáročné.

### 1.8.5 Formulace dotazníku

Úvodem každého dotazníku by měl být vysvětlen cíl dotazníku, k čemu slouží. Úvodní slovo by mělo také obsahovat popis způsobu vyplnění dotazníku.

Základ dotazníku tvoří otázky, na které se očekává od respondentů odpověď. Otázky musí odpovídat zkoumanému vzorku, musí být jednoznačné a srozumitelné. Při jejich formulování by tazatel měl používat co nejméně cizích slov. Otázky musí být přiměřeně dlouhé. Rozlišuje se několik druhů otázek. Jedno ze členění dělí otázky na otevřené, uzavřené a polootevřené.

- a) *Otevřená otázka* – vyžaduje, aby respondent odpověděl svými slovy, nenabízí žádné předdefinované odpovědi.
- b) *Uzavřená otázka* – nabízí respondentovi jednu či více možných odpovědí, ze kterých si má zvolit jednu či více možností. Nejčastěji je tato otázka alternativní, odpovídá se na ní jen ano nebo ne. Otázky mohou být ale i selektivní, kde si respondent vybírá z více možných odpovědí.
- c) *Polootevřená otázka* – uvádí výčet možných odpovědí, ale obsahuje také místo na dopsání další možnosti, místo pro návrh respondenta.

Pořadí otázek vždy volí tazatel. Při jejich volbě by měl mít na paměti určitá pravidla, jako například, že na začátek dotazníku se uvádějí tzv. *kontaktní otázky*, které se snaží respondenta uvést do problému a vzbudit v něm zájem. Dále je vhodné zařadit *otázky filtrační*, které roztrídí respondenty na ty, kterých se daný výzkum týká a na ty, kteří s danou problematikou nemají nic společného. Určitě je dobré zařadit do dotazníku i *kontrolní otázky*, které ověřují, zda respondent vyplňuje dotazník pravdivě. Aplikují se uvedením stejné otázky v jiném znění na dvou různých místech v dotazníku. Jako poslední se většinou uvádějí *otázky identifikační*, kterými se zjišťuje věk, pohlaví, vzdělání či jiná osobní data respondentů.

## **2. Aplikační část**

Prvním krokem k vypracování aplikační části bylo získání informací o současném stavu motivace zaměstnanců ve zvolené firmě. Informace byly získány především z podnikových materiálů, z kolektivní smlouvy, ale také z osobních konzultací s pracovníci personálního oddělení firmy.

V dalším kroku proběhla příprava výzkumu, pomocí kterého měla být motivace zaměstnanců zhodnocena. Byl vymezen reprezentativní vzorek, zvolená metoda sběru dat a následně byl sestaven dotazník.

Poté proběhl samotný výzkum rozdělením dotazníku vybraným respondentům. Odpovědi zaměstnanců byly zaznamenány pomocí četností jednotlivých odpovědí do tabulek a na základě zjištěných výsledků byly navrženy návrhy a doporučení ke zlepšení situace.

### **2.1 Charakteristika a historie podniku**

Zhodnocení motivace zaměstnanců bylo provedeno ve firmě Ostravské opravny a strojírny, s. r. o. (dále jen OOS). Tato firma má své sídlo v Ostravě. Právní formou jsou OOS společnost s ručením omezeným. Hlavní činnosti OOS je oprava, výroba a modernizace železničních kolejových vozů.

OOS patří mezi velké firmy, počet jejich zaměstnanců se v poslední době pohybuje kolem čísla 700 a stále roste. Zaměstnanci zde vykonávají nejrůznější profese od dělnických až po vedoucí pozice.

Na historii OOS se velmi podepsaly obě světové války, během kterých byly opravny zčásti zničeny německými vojáky. Po 2. světové válce se opravny začaly specializovat a svého vrcholu tato specializace dosáhla v 80 letech 20. století, kdy byly opravovány pouze dvě řady nákladních vozů. Rozdělením Československa však došlo k úbytku nákladních vozů na území ČR. OOS se potýkaly s nedostatečným počtem zakázek, proto opět rozšířily sortiment opravovaných vozů na veškeré nákladní vozy. V současné době jsou OOS firmou všestranně vybavenou moderním technologickým zařízením, obsluhovaným kvalifikovaným personálem.

Tab. 2.1 Klíčová data historie OOS

Období	Událost
1. května 1847	Vznik – jako jedna z dílen Severní dráhy císaře Ferdinanda.
1906	Zestátnění dílen – SDCF přešly pod správu státních drah, které ve Vídni zřídily samotné ředitelství.
1912	Vybudována 2. vozovka, na které se v období 2. sv. války spravovala a zkoušela vojenská letadla.
1936	K ostravským dílnám připojeny dílny v Krnově a opravny v Šumperku.
29. dubna 1945	Němečtí vojáci chtěli dílny zničit – dílny značně poškodili.
30. dubna 1945	Dílny osvobozeny od německých vojáků ruskými vojáky. Dílny spadly do vojenské správy.
6. června 1945	Předání dílen z vojenské správy do rukou představitelů Československého státu.
1. ledna 1961	Předání lokomotivky Vítkovickým železárnám Klementa Gottwalda kvůli elektrifikaci hlavního tahu přes Ostravu.
1974	Dílny přejmenovány na Železniční opravny a strojírny (ŽOS).
1989	Privatizace všech železničních oprav a strojíren.
1. září 1992	ŽOS byly vyčleněny z ČSD a byly rozděleny na dva závody – Ostrava a Krnov. Ostravský závod přešel do soukromého sektoru a byl přejmenován na Ostravské opravny a strojírny, s. r. o.
8. července 1997	Rozsáhlé povodně a špatné vedení nastartovaly výrobní a ekonomickou krizi.

### 2.1.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti OOS jsou dle podnikových materiálů následující činnosti:

- oprava, modernizace, rekonstrukce a rozkládání železničních kolejových vozidel, zejména nákladních vozů,
- výroba a oprava dopravních a manipulačních strojů, mechanismů a pomůcek,
- výroba a oprava atypických technologických zařízení v oboru hlavní činnosti,
- výroba, oprava a renovace konstrukčních celků a dílů v oboru podnikání.

### 2.1.2 Zaměstnanci podniku

Při založení SDCF měly tyto dílny něco málo přes 60 zaměstnanců pracujících v dělnických profesích truhlář, kovář a soustružník. S rozšiřováním a modernizací dílen rostl i počet zaměstnanců pracujících v této firmě. Nejvíce zaměstnanců, okolo 1 300 lidí, zde pracovalo v osmdesátých letech dvacátého století, v době jejich nejužší specializace. Během ekonomické a výrobní krize došlo k masivnímu propouštění zaměstnanců a neplacení mezd. Počet zaměstnanců klesl až k číslu 400. Novým majitelům se však podařilo firmu rychle restrukturalizovat a počet pracovníků se začal zvedat. V současnosti OOS zaměstnává kolem 700 lidí z celého Ostravska i ze zahraničí a řady jejich zaměstnanců stále rostou.

V celém podniku, který se dle organizační struktury (viz příloha č. 1) člení na 6 celků, vyskytují THP pracovníci a 15 dělnických profesí, z nichž nejpočetnější je skupina dělníků vedených jako zámečníci kolejových vozidel a svářeči.

#### A) Technicko-hospodářští pracovníci

Jako THP jsou ve firmě vedeni lidé ve funkcích ředitel úseku, vedoucí odboru, vedoucí oddělení, mistr a technolog. V odboru výroby se vyskytují pouze následující technicko-hospodářští pracovníci:

- a) *vedoucí odborů* – řídí mistry, rozpracovává plány výroby a počty vozů na základě požadavků mistrů. Dále objednává potřebné náhradní díly a přípravky nezbytné k zajištění výroby. Zúčastňuje se porad u výrobního ředitele, jeho požadavky pak přenáší na mistry. Zajišťuje ve spolupráci s ředitelem podniku a s personálním oddělením dostatečný počet kvalifikovaných dělníků.
- b) *mistr* – organizuje práci na svěřeném úseku, schvaluje dovolenou pracovníkům, předkládá vedoucímu odboru požadavky na počty kusů jednotlivých náhradních dílů, případně tyto požadavky písemně předkládá odboru zásobování. Dbá na dodržování bezpečnosti a hygieny na pracovišti – kontroluje, zda jeho podřízení používají předepsané ochranné pomůcky. V případě poruchy na výrobním zařízení vypisuje žádanky na opravu, nabízí opravené vozy k prodeji vedoucímu výstupní kontroly a zajišťuje odstranění případných závad na těchto vozech zjištěných výstupní kontrolou.

## **B) Dělnické profese**

Dělnické profese vyskytující se v OOS jsou tyto: zámečník kolejových vozidel, svářeč, kovář, stolař, nástrojář, obsluha NC strojů, natěrač, elektromontér, provozní zámečník, instalatér, řidič vysokozdvizných vozíků, čalouník, zedník, kotelník a pomocný dělník. Nejpočetnější profese je zámečník kolejových vozidel a svářeč. V odboru výroby se vyskytují následující dělnické profese:

- a) *zámečník kolejových vozidel* – provádí odborné práce na opravách ŽKV, tj. oprava brzdového zařízení, oprava táhlového ústrojí a závaz podvozků. Dále připravuje jednotlivé díly obroušením jejich hran ke sváření. Nahřívá a vyrovnává zdeformované díly na ŽKV, dosazuje opravené náhradní díly dovezené z odboru výroby a opravy ND na ŽKV.
- b) *svářeč* – svařuje vadné prasklé díly na ŽKV, navařuje nově dosazené díly a plechy na ŽKV.
- c) *natěrač* – opravené ŽKV opatří nátěrem tryskáním pomocí tryskacích víz a pistolí. Natřené vozy po zaschnutí popíše dle výkresové dokumentace.
- d) *pomocný dělník* – provádí čištění ŽKV před nátěrem, tedy oškrábání od rzi a jiných hrubých nečistot, vypaluje slabé a zkorodované díly na ŽKV určené k výměně. Odmontovává narážecí ústrojí a vyvazuje podvozky. Tyto díly se následně odváží k opravě do odboru výroby a opravy ND. V případě potřeby je k dispozici zámečníkům kolejových vozidel a svářečům.

### **2.1.3 Technický stav a vybavenost pracoviště dělníků**

Výroba probíhá ve třech výrobních halách. *První výrobní hala* je největší. Jsou na ní umístěny 3 výrobní pásy, pracoviště čištění vozů, pracoviště nátěru a zvláštní pracoviště pro opravu táhlového ústrojí a dveří.

Dělníci na pracovišti čištění vozů mají ke své práci k dispozici ruční škrabky, kterými oškrábávají a čistí vůz od hrubých nečistot a smetáky k udržení pořádku na pracovišti.

Pracoviště nátěru je opatřeno tryskacími pistolemi a vízy, kterými se provádí nátěr ŽKV. Dělníci napojí tryskací vízu na sud s barvou a pomocí pistolí, které z vízy vedou,

natírají ŽKV. Po zaschnutí nátěru popíšou ŽKV menší pistolí napojenou na vízu s bílou barvou.

Zvláštní pracoviště pro opravu táhlového ústrojí a dveří je vybaveno autogenem, rovnacími lisy a speciálním zařízením na demontáž táhlového ústrojí. Kromě těchto pracovních pomůcek mají dělníci tohoto pracoviště k dispozici také ruční brusky či kladiva.

Nejdůležitější části první výrobní haly jsou tři výrobní pásy. Každý výrobní pás má 6 stanovišť, na kterých se postupně provádí oprava či výroba ŽKV. Během celého pracovního procesu jsou ŽKV ustavena na podvalnicích, jimiž se ŽKV posouvají po výrobních pásech. Každý pás je vybaven stabilním zvedacím zařízením, pomocí kterého dělníci provádí zvedání ŽKV při vývazu a závazu podvozku. Nad celým pásem vede dráha mostového jeřábu, který slouží pro výměnu náhradních dílů a části vozů určených k výměně. Uvedená zařízení jsou plně automatická. Dále mají dělníci ke své práci k dispozici několik svářecích agregátů. Vzhledem k velikosti a váze těchto zařízení jsou umístěny na dráze vedle pásu, což usnadňuje dělníkům pohyb s nimi. Na každém páse je stabilní rozvod plynu a acetylenu k pálení a nahřívání vozů. Kromě těchto strojů a zařízení jsou dělníkům k práci k dispozici ještě další různé technologické prostředky určené k usnadnění jejich práce.

V této výrobní hale se nachází výdejna obědů, kde se v době svačin vydává teplá strava a kantýna, ve které si mohou dělníci zakoupit různé druhy nápojů a studená jídla. K odpočinku a svačině je dělníkům určen svačinový kout, v němž jsou stoly a lavice. Na této výrobní hale je umístěna i výdejna čaje a sifonu. Pro případ úrazu musí být na pracovišti umístěna lékárnička, ta se ve výrobní hale nachází v kanceláři mistrů, která je součástí výrobní haly.

*Druhá výrobní hala* má pouze dva výrobní pásy obdobného charakteru jako na první hale s tím rozdílem, že zde se opravuje jiný druh ŽKV. Pro dělníky je zde k dispozici pouze svačinový kout.

*Třetí výrobní hala* je speciální, provádí se na ní čištění ŽKV tryskáním pomocí speciálního nepřenosného tryskacího zařízení. Na této výrobní hale se pro dělníky nachází pouze svačinový kout.

## **2.2 Charakteristika odměňování zaměstnanců společnosti**

Chtít zhodnotit motivaci všech zaměstnanců OOS není náplní této práce. Zhodnocení motivace zaměstnanců bude proto zaměřeno pouze na dělníky odboru výroby, který má pro podnik strategický význam, protože zajišťuje opravu a výrobu nákladních vozů, což je hlavní náplní činnosti OOS.

Odbor výroby zaměstnává celkem 213 lidí. Skládá se z jednoho vedoucího odboru, deseti mistrů a 202 dělníků. Vedoucí oddělení a mistři jsou vedeni jako technicko-hospodářští pracovníci. Pro jejich malý počet budou z výzkumu vynecháni. Motivace bude zhodnocena pouze u dělníků odboru výroby, kteří zde vykonávají 4 dělnické profese, a to profesi zámečníka kolejových vozidel, svářeče, natěrače a pomocného dělníka.

Tyto čtyři dělnické profese se při výzkumu nemusí oddělovat, protože pracovníci vykonávající všechny tyto profese pracují ve stejných podmínkách, jejich odměňování probíhá na základě stejných principů a jsou jim všem poskytnuty stejné zaměstnanecké výhody. Veškeré informace o odměňování jsou dělníkům k dispozici na nástěnce odborů, která je umístěna na veřejném místě v první výrobní hale.

### **2.2.1 Odměňování dělníků**

Za své výkony jsou dělníci ve všech čtyřech profesích odměňováni časovou mzdou, která se skládá ze základu a prémie. Dělníci jsou dle profesí rozděleni do tří skupin. První skupinu tvoří zámečníci kolejových vozidel, ti jsou odměňováni nejvyšší hodinovou sazbou, druhou skupinu tvoří svářeči s nižší hodinovou sazbou a třetí, nejnižší hodinovou sazbu mají natěrači a pomocní dělníci. Základ časové mzdy je neměnný, vypočítá se vynásobením hodinové sazby s počtem hodin odpracovaných daným dělníkem. Výše prémie je závislá na plnění plánu. Při nesplnění požadovaného plánu na 100% dochází k adekvátnímu krácení výše prémie až do její celkové výše.

Dělníkům je každý měsíc přiznávaná pobídková složka ve výši 3 000,- Kč. Vyplácení této částky je však podmíněno odpracováním všech nařízených směn v měsíci, včetně přesčasových hodin. Při nesplnění této podmínky dochází k úplnému odnětí této složky.



Pracovní doba dělníků je stanovena na 37,5 hodin týdně při pětidenním pracovním týdnu. Zaměstnavatel může dělníkům nařídít práci přesčas a to v rozsahu maximálně 8 hodin týdně, ročně nesmí limit překročit 150 hodin přesčasů.

V souladu s ustanovením § 89 ZP musí zaměstnavatel dělníkům poskytnout přestávku na jídlo a oddech v rozsahu 30 minut již po čtyřech a půl hodinách nepřetržité práce. Přestávka se nezapočítává do pracovní doby.

### **2.2.2 Mzdové příplatky**

Firma OOS poskytuje dělníkům výrobního odboru pouze povinné příplatky a to konkrétně:

- a) příplatek za práci přesčas ve výši 25% průměrné hodinové mzdy,
- b) příplatek za práci v sobotu ve výši 50% průměrné hodinové mzdy,
- c) příplatek za práci v neděli a svátek ve výši 100% průměrné hodinové mzdy.

### **2.2.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou vymezeny v Kolektivní smlouvě. Seznámit se s druhy a podmínkami poskytování zaměstnaneckých výhod mohou dělníci v Kolektivní smlouvě, která je jim k dispozici na personálním oddělení OOS. Veškeré informace najdou také na nástěnce odborů v první výrobní hale, ke které mají všichni dělníci přístup. Všem čtyřem dělnickým profesím jsou poskytovány stejné zaměstnanecké výhody, jsou to tyto:

- a) *Příspěvek na stravování* – zaměstnavatel poskytuje dělníkům příspěvek na stravování ve výši 55% z celkových nákladů na jedno jídlo denně odebrané zaměstnancem v závodní jídelně, kde musí být také zkonzumováno.
- b) *Příspěvek na dovolenou* – je stanovován na základě rozhodnutí ředitele podniku, který vychází z plnění stanovených kritérií a plnění plánu výroby v období od 1. 1. do 30. 6. kalendářního roku. Výše příspěvku pro konkrétního dělníka je určena podílem v % z jeho skutečně dosažené hrubé mzdy za dané rozhodné období.
- c) *Příspěvek na Vánoce* – obecně označován jako 13. plat, Kolektivní smlouva OOS však tento pojem neužívá. Tento příspěvek je stejně jako příspěvek na dovolenou stanovován na základě rozhodnutí ředitele podniku, který vychází z plnění

stanovených kritérií a plnění plánu výroby v období od 1. 7. do 31. 12. kalendářního roku. Výše příspěvku pro konkrétního dělníka je určena podílem v % z jeho skutečně dosažené hrubé mzdy za dané rozhodné období.

- d) *Odměny jubilejní* – zaměstnavatel vyplácí dělníkům v evidenčním stavu odměny k životním a pracovním výročím až do výše 5 000,- Kč za podmínky, že daný dělník pracuje pro OOS k termínu svého pracovního či životního jubilea nepřetržitě alespoň 10 let. Poskytují se při dosažení 50-ti let věku a při odchodu do starobního důchodu.

Příspěvek na dovolenou a příspěvek na Vánoce je vyplácen dělníkovi, jehož pracovní poměr v OOS trval k začátku rozhodného období nejméně 2 roky. Příspěvky jsou zálohově vypláceny ve výši 80% ve výplatním termínu v červnu a v prosinci. Konečné vyúčtování je prováděno vždy v následujícím výplatním termínu. V plné výši jsou příspěvky přiznávány pouze při 100%-ním plnění plánu výroby a při odpracování všech nařízených směn v měsíci. Za jakoukoliv absenci se tyto příspěvky krátí a to podle pravidel uvedených v tabulce 2.2.

Tab. 2.2 Procentní výše příplatku podle doby nepřítomnosti

<i>Celková nepřítomnost</i>	<i>Výše příplatku – % z hrubé mzdy</i>
0 pracovních dnů	5 %
1 – 3 pracovních dnů	4 %
4 – 7 pracovních dnů	3 %
8 – 10 pracovních dnů	2 %
11 – 14 pracovních dnů	1 %
15 a více pracovních dnů	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kolektivní smlouvy OOS

Do odpracovaných dnů v daném rozhodném období se započítávají i pracovní nepřítomnosti z těchto důvodů:

- čerpání řádné dovolené,
- účast na pravidelných periodických lékařských prohlídkách,
- čestné dárčovství krve,
- při úmrtí nejbližšího rodinného příslušníka,
- výkon soudce z lidu,

- nemocenská u pracovních úrazů a nemocí z povolání.

## **2.3 Příprava a realizace vlastního výzkumu**

Příprava výzkumu znamenala především určení cíle, nebo též účelu, ke kterému má výzkum sloužit. Cílem výzkumu bylo zjistit míru spokojenosti výrobních dělníků se stávajícím systémem odměňování. K uskutečnění cíle byly nejprve získány informace o současném stavu motivace a odměňování.

Dalším krokem přípravy byl výběr vhodného vzorku, na kterém se výzkum provede. Při výběru reprezentativního vzorku bylo přihlíženo k tomu, která skupina zaměstnanců má pro podnik největší význam, na kterou by se OOS měla s motivací především zaměřit.

Následovalo zvolení metody sběru dat. Z možností sběru dat uvedených v literatuře, byla vybrána metoda dotazování, především pro svou dostupnost, ekonomickou výhodnost, anonymitu respondentů a poměrně snadnou kvantifikovatelnou zpracovatelnost.

Dotazování bylo prováděno pomocí dotazníků. Na základě zjištěných údajů z podnikové dokumentace a osobních konzultací byl sestaven dotazník (viz příloha č. 2), který odpovídá současnému stavu odměňování vybraného reprezentativního vzorku v OOS. Dotazník byl rozdan vybrané skupině, jeho odpovědi byly vyhodnoceny a zjištěné výsledky byly porovnány se skutečným stavem motivace v podniku.

### **2.3.1 Výběr reprezentativního vzorku**

Vzhledem k rozsahu práce nemohli být do výzkumu zařazeni všichni zaměstnanci OOS. Tato práce se zaměřuje pouze na dělnické profese odboru výroby, protože ten je pro OOS strategický. Firma by se proto při motivaci svých zaměstnanců měla zaměřit především na ně a věnovat pozornost tomu, jak jsou dělníci odboru výroby spokojení či nespokojení se svou prací, svým odměňováním a co by podle nich mohlo přispět k vylepšení situace.

Odbor výroby zaměstnává 202 dělníků. Z celkového počtu byli náhodně vybráni pouze někteří dělníci. Náhodný výběr byl zajištěn tím, že dotazník byl odboru výroby dán k dispozici a zájemci o jeho vyplnění si ho mohli vyzvednout v kanceláři mistrů.

Dotazník si mohl odebrat kterýkoliv dělník bez rozdílu věku, pohlaví či vzdělání. Při odběru dotazníků dělníky, tedy při výběru vzorku, bylo stanoveno jediné kritérium, aby daný dělník pracoval pro firmu OOS, konkrétně aby pracoval v odboru výroby.

### 2.3.2 Sestavení dotazníku

V úvodu dotazníku (viz příloha č. 2) je vymezen cíl výzkumu, respondenti jsou požádáni o jeho vyplnění dotazníku a jsou ujištěni o tom, že dotazník je anonymní. Následně jim je stručně vysvětlen způsob vyplňování dotazníku.

Základ dotazníku tvoří otázky. Tento dotazník (viz příloha č. 2) obsahuje celkem 25 otázek, které jsou rozděleny do čtyř kategorií:

- A) *Spokojenost s vykonávanou prací a pracovním prostředím* – celkem 7 otázek, které zkoumají, zda dělníka jeho práce baví, jak dlouho už pro firmu pracuje a jak dlouho ještě pro OOS pracovat chce. Tento souhrn otázek se ptá také na důvody, proč dělník dělá právě tuto práci, zda se mu zdá perspektivní a jestli se cítí být důležitým členem společnosti. Poslední otázka zjišťuje názor dělníků na dodržování předpisů ohledně bezpečnosti práce.
- B) *Vztahy na pracovišti* – soubor osmi otázek zjišťujících jaké jsou vztahy na pracovišti, jak funguje týmová spolupráce, jak jedná nadřízený se svými podřízenými, zda umí pochválit a přiměřeně potrestat za chybu. Otázky se ptají také na možnost dělníka sdělit své názory, a zda je to pro něj důležité.
- C) *Odměňování a motivace* – 7 otázek, které se zaměřují na stávající systém odměňování a zjišťují, jak na něj pohlíží samotní dělníci. Respondenti zde uvádějí výši své hrubé mzdy, a zda jsou s ní spokojeni, dále mají vybrat z uvedené nabídky zaměstnanecké výhody, o kterých ví, že jim OOS poskytuje. V následující otázce se zjišťuje, zda jsou pro ně poskytované zaměstnanecké výhody dostačující a mají také zaškrtnout další zaměstnanecké výhody, které by uvítali. Otázky zkoumají i povědomí dělníků o dobrovolných kurzech v oboru jejich činnosti poskytovaných OOS a žádají respondenta, aby označil, co ho motivuje k vyšším výkonům.
- D) *Demografické otázky* – tři otázky sloužící k identifikaci respondentů. Ptají se na věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání respondenta.

V dotazníku se vyskytují uzavřené a polootevřené otázky. Uzavřené otázky mají předdefinované odpovědi, ze kterých si respondent má vybrat pouze jednu. Těchto otázek je v dotazníku většina, celkem 22 uzavřených otázek. Polootevřené otázky jsou v dotazníku pouze tři. U tohoto typu otázek má respondent na výběr několik předdefinovaných odpovědí, ze kterých si vybere jednu či více možností. Pokud pro respondenta není uvedený výčet odpovědí dostatečný, může se k dané otázce vyjádřit ještě vlastními slovy a uvést svůj návrh.

Otevřené otázky nebyly v dotazníku použity vůbec z obavy, že by na ně respondenti odpovídali nedbale nebo by takové otázky zcela vynechávali, což by snížilo věrohodnost zpracování dotazníků.

### **2.3.3 Průběh dotazování**

Dělníci odboru výroby bohužel nemají povinnost zúčastnit se žádné společné schůze. Školení probíhá mimo podnik a dělníci se na něj dostavují po skupinkách. Z toho důvodu nebyla možnost rozdat dělníkům dotazník osobně a najednou.

Celkem 60 kopií dotazníku bylo umístěno v kanceláři mistrů na první výrobní hale. O svačínové pauze se závodním rozhlasem společným pro všechny tři výrobní haly vyhlásila možnost podílet se na výzkumu míry spokojenosti výrobních dělníků OOS s nastaveným systémem odměňování. Všech 60 dotazníků bylo rozebráno ještě v tentýž den.

Dělníkům byl dán čas k vyplnění jeden týden. K zajištění anonymního odevzdání vyplněných dotazníků byly na první výrobní hale u vchodu do výdejny obědů a u vchodu do kantýny, kde mají o svačínové pauze přístup všichni dělníci, umístěny dvě provizorní schránky uzavřené kladkou, do kterých mohli dělníci vhazovat vyplněné dotazníky. O této možnosti byli rovněž vyrozuměni závodním rozhlasem. Schránky byly vybírány každý den na konci ranní směny. Po týdnu bylo z 60-ti dotazníků vráceno 55 dotazníků.

### **2.3.4 Vyhodnocení odpovědí**

Při vyhodnocování dotazování byla každá otázka posuzována samostatně a následně bylo provedeno zhodnocení každého ze čtyř okruhu otázek.

U uzavřených otázek, na které mohli respondenti odpovědět výběrem pouze jedné z předdefinovaných možností, se provedlo pouze sečtení počtu výskytu stejných odpovědí, nebo-li u jednotlivých odpovědi byly zjištěny absolutní četnosti.

Z absolutních četností byly dále zjištěny relativní četnosti, které říkají kolikaprocentní účast má která odpověď na celkovém počtu odpovědí. Tyto četnosti byly zjišťovány především proto, že pomocí procent se člověk dokáže lépe orientovat a výsledky v procentech se dají snadněji zhodnotit. Relativní četnost se vypočítá dle vzorce: <sup>8</sup>

$$\text{relativní četnost} = \frac{f_i}{N} \quad (1)$$

kde:  $f_i$  = počet výskytů jednotlivých odpovědí (absolutní četnost)

$N$  = celkový počet odpovědí

Otázky polootevřené, u kterých mohli respondenti vybrat jednu či více možností nebo měli možnost dopsat své vlastní návrhy, byly vyhodnoceny podobně jako otázky uzavřené. Rozdíl spočíval jen v celkovém počtu odpovědí na danou otázku. U uzavřených otázek byl počet celkových odpovědí vždy 55, protože každý z 55 respondentů odpovídal pouze jednou na každou uzavřenou otázku. U polootevřených odpovědí byl celkový počet odpovědí různý. Ve vzorci relativní četnosti se tudíž ve jmenovateli, na místě celkového počtu odpovědí vyskytlo jiné číslo. Doplněné návrhy respondentů by byly připsány do seznamu odpovědí a i u nich by byly počítány četnosti.

Všichni respondenti odpověděli na všechny uzavřené otázky. U polootevřených otázek pouze označili podle návodu jednu či více odpovědí, nikdo nepřipsal svůj návrh.

Absolutní i relativní četnosti všech odpovědí na jednotlivé otázky jsou uvedeny v tabulce 1 – tab. 25 (viz příloha č. 3).

Jednotlivé otázky byly také slovně zhodnoceny podle zjištěných výsledků dotazování, tedy především podle četností jednotlivých odpovědí.

<sup>8</sup> TURČAN, M. – HRADECKÝ, P. – MADRYOVÁ, A. – HARBICHOVÁ, I. a HOLČAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002. str. 4. ISBN 80-248-0131-0.

### 1. Jak dlouho pracujete pro firmu OOS?

Délka zaměstnání určitě vypovídá o spokojenosti pracovníka se svým zaměstnáním. Nejvíce dělníků, konkrétně 14 uvedlo, že jsou ve zkušební lhůtě, pro OOS pracují méně než 3 měsíce. 13 respondentů zde pracuje dobu kratší než 1 rok a 13 dělníků méně než 5 let. Déle než 20 let pracují pro OOS pouze 4 dělníci. Toto zjištění určitě pro firmu není příznivé. Na druhou stranu, firma o této své slabosti ví a snaží se nové zaměstnance si udržet příslibem vyšší mzdy.

### 2. Jste se svou prací spokojen? Baví Vás Vaše práce?

Spokojenost s prací je důležitá především pro dělníky samotné. Pokud někoho práce baví, pracuje efektivněji, než pokud chodí do práce jen proto, že musí. Bohužel u této otázky převládaly záporné odpovědi.

### 3. Připadá Vám Vaše práce perspektivní? Myslíte si, že v tomto oboru máte možnost uspět či dokonce máte možnost kariérního růstu?

Dělnické profese nejsou považovány za perspektivní a řada lidí tuto práci dělá jen proto, že musí. Není tomu jinak ani v OOS. Téměř 60% respondentů uvedlo, že nepotřebují kariérně růst, důležitější pro ně je, že mají vůbec nějakou práci. Zhruba 10% dělníků svou práci za perspektivní považuje.

### 4. Proč děláte právě tuto práci?

Důvody zaměstnanců, proč vykonávají právě svou práci, bývají různé. Dělníci odboru výroby nejčastěji z uvedených možností volili odpověď, že nemají jinou možnost nebo proto, že se vyučili v tomto oboru. 8 dělníku pak jako důvod uvedlo zabezpečení rodiny a pouze jeden tuto práci dělá proto, že ho skutečně baví.

### 5. Cítíte se být důležitým členem firmy OOS nebo se Vám zdá, že s Vámi nikdo nepočítá?

Nejvíce dělníků, více než 70%, odpovědělo, že jsou jen průměrní zaměstnanci s průměrnou důležitostí pro firmu. Téměř 25% respondentů má pocit, že s nimi nikdo nepočítá a pouhých 5% se cítí jako důležitý člen OOS.

6. Jak dlouho ještě chcete pracovat pro firmu OOS? Nebo plánujete změnu pracovního místa?

V minulosti byla stálost zaměstnanců téměř tradicí nejedné firmy, v současné době však trend postupuje k stále se zvyšující fluktuaci. Ani v OOS tomu není jinak. Do důchodu by chtělo ve své dělnické profesi zůstat 11 oslovených, většina z nich byli lidé nad 40 let. Mladší respondenti nejčastěji uváděli, že chtějí co nejdříve změnit pracovní místo nebo že déle než rok v OOS asi nevydrží. Nestálost zaměstnanců je určitě alespoň částečně zaviněná velkou zaměstnaností brigádníků ze sousedního Slovenska a Polska, kteří do Čech přijíždějí jen kvůli možnosti rychlého výdělků, protože ve své zemi nemohou najít uplatnění.

7. Myslíte si, že jsou na Vašem pracovišti dodržovány všechny předpisy ohledně bezpečnosti práce?

Dodržování pravidel bezpečnosti práce je velmi diskutované téma. Spousta zaměstnavatelů dokonce nařizuje svým zaměstnancům, aby bezpečnostní opatření, která nejsou vyloženě nutná, při své práci vynechávali. Dělají to především z důvodu snížení nákladů. Ačkoliv podle interních materiálů i podle konzultanta, který poskytoval informace k zjištění současného stavu ve firmě, jsou veškeré bezpečnostní opatření dodržovány, dělníci si myslí něco jiného. Pouze 3 z 55-ti oslovených respondentů uvedlo, že na jejich pracovišti jsou dodržovány všechny předpisy ohledně bezpečnosti práce. 35 respondentů si myslí, že předpisy dodržovány nejsou a 17 dělníků se vůbec o tuto problematiku nezajímá.

8. Jak hodnotíte vztahy mezi kolegy na pracovišti?

Většina dělníků hodnotí kolektiv na pracovišti jako dobrý. Za vynikající pokládají svůj kolektiv pouze 2 respondenti a velmi špatné vztahy jsou mezi dělníky podle 6 oslovených.

9. Jak hodnotíte práci ve skupině? Funguje u Vás týmová spolupráce?

Ačkoliv je podle dělníků na pracovišti poměrně dobrý kolektiv, týmovou spolupráci již tak dobře nehodnotí. Pouze 4 lidé uvedli, že práce ve skupině je výborná. Většina se shodla na tom, že lidé spolupracují jen proto, že musí. Raději by asi uvítali individuální charakter práce, který však u zkoumaných dělnických profesí není možný, protože haly jsou organizovány tak, že záleží na tom, aby si dělníci vzájemně při práci pomáhali. Jinak by vznikaly zbytečné prostoje.



#### 10. Jak hodnotíte přístup a jednání nadřízených ve vztahu k podřízeným?

Přístup nadřízených ke svým podřízeným hodnotí 60% dotazovaných jako dobrý. 5% dokonce považuje jednání svých nadřízených za vynikající, naproti tomu 30% oslovených uvádí přesný opak a to, že nadřízený má velmi špatné jednání ke svým podřízeným.

#### 11. Ohodnotí Vás vedoucí kladně za dobře odvedenou práci?

Špatné výkony je třeba trestat a dobré hodnotit kladně. Jak ukázal výzkum, dělníkům odboru výroby se kladného hodnocení dostává zřídka kdy. Více než 75% dělníků uvedlo, že kladně nejsou hodnocení vůbec nebo jen zřídka kdy. 25% respondentů je pak kladně ohodnoceno vždy nebo alespoň občas. Přitom kladné hodnocení pracovníků (nejčastěji pochvala) je jednou z nejdůležitějších nehmotných odměn.

#### 12. Je pro Vás kladné hodnocení důležité?

Jak bylo zjištěno předcházející otázkou, vedoucí odboru výroby kladným hodnocením dělníků rozhodně neplýtvají. Polovina dělníků sice uvedla, že pro ně pochvala není až tak důležitá nebo že pro ně není důležitá vůbec. Ale pro druhou polovinu dělníků je pochvala velmi nebo spíše důležitá. Vedoucí by jí rozhodně neměli šetřit.

#### 13. Jste za své chyby vedoucím odpovídajícím způsobem potrestán?

Podle téměř 80-ti% dotazovaných trestá vedoucí za chyby přiměřeně. 15% považuje trest vedoucího za nepřiměřený. 3 dělníci uvedli, že je za chyby nikdo netrestá a dva jsou přesvědčeni o tom, že jejich práci ani nikdo nekontroluje, takže se na jejich chyby nepříjde.

#### 14. Můžete bez obav nahlas vyjádřit své názory?

Téměř 75% oslovených uvedlo, že se bojí své názory vyjádřit z obavy z trestu. 6 dělníků říká své názory nahlas, aniž by se báli trestu, 6 dělníků je sice říká nahlas, ale obávají se trestu a 3 respondentům vůbec nevadí, že nemají prostor k vyslovení svého názoru.

#### 15. Uvítal(a) byste větší prostor pro připomínky dělníků a ostatních pracovníků?

Dělníci sice dle jejich odpovědí nemají možnost vyjádřit své názory, protože se obávají trestu, přesto téměř polovina dotazovaných by takovou možnost uvítala, rádi by sdělili

své názory a připomínky. 22-ti dělníkům je jedno, zda budou jejich názory vyslyšeny nebo ne a 6 respondentů nemá vůbec zájem sdělovat někomu svůj názor. Zájem o vyjádření připomínek je však poloviční, proto by firma mohla zvážit například možnost umístění schránky na pracoviště, do které by dělníci mohli vhazovat své připomínky a návrhy.

#### 16. Jaká je průměrná výše Vaší hrubé měsíční mzdy?

Hrubá mzda se u dělníků výrobního odboru OOS pohybuje nejčastěji v rozmezí 15 – 20 tisíc korun. Tuto mzdu pobírá 65% dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinou je 18% respondentů, kteří jsou za své výkony odměňováni deseti až patnácti tisíci měsíčně. U šesti oslovených se rozmezí hrubé mzdy pohybuje od 20 do 25 tisíc korun.

#### 17. Zdá se Vám výše Vaší mzdy přiměřená Vámi odvedené práci?

Z výzkumu vyplývá, že průměrná hrubá mzda dělníků je 15 – 20 tisíc korun měsíčně. Téměř 80% dotazovaných považuje svou hrubou mzdu za nepřiměřenou. Osmi lidem se zdá výše hrubého výdělku dostačující a čtyři dělníci nevědí, zda je jejich hrubá mzda přiměřená jejich výkonům nebo ne. Nespokojenost s vyšší výdělkem je však typická u většiny lidí.

#### 18. Co vás motivuje k lepším výkonům?

Na tuto otázku se od 55-ti dělníků objevilo celkem 204 odpovědí. Všechny odpovědi byly pouze označeny z předdefinovaného výběru možných odpovědí. Nikdo z respondentů nevyužil možnost uvést jiný návrh, který ho motivuje k vyšším výkonům. Zatímco možnost dobrovolných kurzů a školení v oboru činnosti dělníků, práce v týmu nebo dobré vztahy na pracovišti nemotivují k lepším výkonům nikoho, vyšší plat je motivující pro všech 55 respondentů. Z dalších možností byly nejčastěji označovány jako motivující vyšší odměny za splnění plánu, 13. a 14. plat a příspěvek na dovolenou.

#### 19. Nabízí Vám firma OOS možnost dobrovolných kurzů či školení, které by zlepšily Vaše dosavadní znalosti a schopnosti v oboru?

Firma OOS svým zaměstnancům zatím žádné dobrovolné kurzy ani školení v oboru nenabízí a dělníci výrobního odboru dle jejich odpovědi o tom vědí. Všichni na tuto otázku odpověděli, že jim firma žádné dobrovolné kurzy nenabízí. 5 z 55 respondentů by však tuto možnost uvítalo, ovšem převažující většina, 50 dělníků o dobrovolné kurzy nemá zájem.

## 20. Máte jako zaměstnanec OOS nějaké zaměstnanecké výhody? Jaké?

Dělníci sice mají možnost se s celým systémem odměňování včetně zaměstnaneckých výhod seznámit nejen v Kolektivní smlouvě, ale i na nástěnce odborů, která je umístěna na veřejném místě v první výrobní hale. I přesto povědomí zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách není stoprocentní. Celkem se u této otázky vyskytlo 169 odpovědí. O příspěvku na stravování vědělo 50 respondentů, příspěvek na dovolenou a Vánoce označilo 48 dělníků a s odměnami k životním a pracovním výročím je seznámeno jen 23 oslovených. Malá informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách je určitě způsobená i krátkou dobou působení spousty oslovených dělníků u OOS. Navíc zaměstnanecké výhody se vyplácejí až po odpracování dvou let u firmy OOS, proto se o ně někteří noví zaměstnanci vůbec nezajímají, protože pro ně nejsou aktuální.

## 21. Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody, které jsou Vám poskytovány dostačující?

Pro větší polovinu dělníků jsou jejich zaměstnanecké výhody dostačující. 13 respondentů považuje své zaměstnanecké výhody za zcela dostačující a 14-ti osloveným se zdají naopak zcela nevyhovující. Výsledná je tedy průměrná dostatečnost.

## 22. Jaký druh zaměstnaneckých výhod, které Vám zatím nejsou poskytovány, byste uvítal(a)?

U této otázky mohli opět dělníci vybrat jednu či více z předdefinovaných odpovědí nebo mohli využít místo k tomu určené a dopsat svůj vlastní návrh zaměstnanecké výhody, kterou by uvítali. Žáden z respondentů však tuto možnost nevyužil. Z předdefinovaných odpovědí bylo 55-ti dělníky vybráno celkem 131 odpovědí, z nichž nejčastěji se objevovala možnost příspěvku na penzijní připojištění, příspěvek na zdravotní péči, příspěvek na dopravu nebo třeba služební telefon. Zajímavostí je, že se našlo pár dělníků, kteří označili i zaměstnanecké výhody, jež jim už poskytovány jsou, označeny byly tedy i možnosti – příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou, na Vánoce a odměny k životní a pracovním výročím. Při bližším zkoumání dotazníků bylo zjištěno, že tyto možnosti zaškrtnli ti respondenti, kteří je neuvedli v otázce č. 20, o jejich poskytování tedy nevědí.

## 23. Pohlaví?

Protože výzkum byl prováděn u dělnických profesí, nepředpokládalo se, že by zde pracovalo extrémní množství žen. Předpoklad se naplnil, převažovali muži. Dotazník celkem vyplnilo 49 mužů a 6 žen.

## 24. Věk?

Bylo zjištěno, že dělnické profese v OOS vykonávají především lidé mladší a lidé středního věku do 40 let. Lidí nad 40 let se zde vyskytuje pouze 5. Zajímavé je, že z 55 respondentů bylo 12 ve věku do 20 let. Tito respondenti jsou dle jejich odpovědí všichni ve zkušební lhůtě a v podniku ani neplánují moc dlouho zůstat.

## 25. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Co se týče vzdělání, více než 70% respondentů je vyučeno bez maturity. 20% uvedlo, že jsou vyučení s maturitou a jeden respondent má pouze základní vzdělání. Zbytek má středoškolské vzdělání – dva respondenti s maturitou, dva bez maturity.

Po zhodnocení jednotlivých odpovědí, byly stručně zhodnoceny i tři okruhy, do kterých byly otázky rozděleny. Okruh demografických otázek sloužil pouze k identifikaci respondentů, z tohoto důvodu není dále zhodnocován.

### **A) Spokojenost s vykonávanou prací a pracovním prostředím**

Do tohoto bloku otázek patří otázky 1 – 7. Spokojenost s prací je bohužel spíše negativní, stejně jako perspektivnost dělnické profese pro dělníky a důležitost dělníka pro OOS. V důvodech, proč respondent vykonává právě tuto práci, se nejčastěji objevila odpověď, že nemá jinou možnost. Toto zjištění není pro OOS určitě pozitivní, ale na druhou stranu je nutno vzít v úvahu i fakt, že dělnické profese obecně nejsou považovány za příliš lákavé. Ani délka zaměstnání dělníků není pro podnik příliš optimistická, většina dělníků pro OOS pracuje méně než 5 let, přičemž 25% respondentů je ve zkušební lhůtě a při první příležitosti chtějí změnit zaměstnání. Vysoká fluktuace u dělnických profesí však není ničím neobvyklým. Zvláštní otázka měla posoudit dodržování předpisů ohledně bezpečnosti práce. Bohužel podle dělníků tyto předpisy nejsou zcela dodržovány.

## **B) Vztahy na pracovišti**

Soubor osmi otázek odhalil, že jak vztahy na pracovišti, tak týmová spolupráce, ale i přístup nadřízených k podřízeným hodnotí většina dělníků jako dobrý, tedy průměrně. Bylo rovněž zjištěno, že kladným ohodnocením podřízených nadřízení šetří, přestože pro polovinu oslovených je kladné hodnocení důležité. Trestání za chyby probíhá přiměřeně chybě. Zvážit by firma určitě měla možnost dát dělníkům větší prostor pro jejich připomínky, protože zatím se většina bojí své názory vyjádřit z obavy z trestu. Možnost vyslovit svůj názor by však polovina dělníků určitě přivítala.

## **C) Odměňování a motivace**

Sedm otázek, které zkoumaly nejen odměňování zaměstnanců, ale snažily se odhalit i jiné cesty k efektivní motivaci než jen pomocí hmotných odměn. Hrubá mzda, nejčastěji ve výši 15 až 20 tisíc korun, vyhovuje pouhým 8 dělníkům. Většina dělníků s výší své hrubé mzdy spokojena není. Nutno však podotknout, že OOS nastavuje výši ohodnocení svým dělníkům podle průměrné mzdy dělníků, která se v současné době v ČR pohybuje, dle jejich informací, kolem 14 – 18 tisíc korun měsíčně. Dělníci jsou tedy v mnoha případech nad průměrem. Nespokojenost dělníků s výší mzdy není opodstatněná.

K lepším výkonům nejčastěji dělníky motivují hmotné odměny jako vyšší plat, vyšší odměny za splnění plánu či 13. a 14. plat. Z nehmotného odměňování se v odpovědích objevila možnost podílet se na vedení podniku, moci říct své názory. O dobrovolné školení a kurzy v oboru jejich činnosti dělníci neprojeví zájem. Nastavený systém zaměstnaneckých výhod je pro dělníky průměrně dostačující. Z odpovědí však vyplynulo, že ne všichni dělníci jsou o všech jim poskytovaných zaměstnaneckých výhodách zcela informováni.

### **3. Shrnutí, doporučení a návrhy**

V této části práce je provedeno shrnutí celého postupu zhodnocení motivace zaměstnanců a na základě zjištěných výsledků jsou pro firmu OOS navrženy návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení momentální situace v oblasti motivace zaměstnanců, u kterých bylo zhodnocení prováděno.

#### **3.1 Shrnutí**

Zhodnocení motivace zaměstnanců se uskutečnilo ve firmě s ručením omezeným, jejíž hlavní činností je oprava, výroba a modernizace železničních kolejových vozů. V této firmě byl zjištěn faktický stav ohledně motivace zaměstnanců. Informace o zaměstnancích, technickém vybavení pracovišť, o odměňování i motivaci byly čerpány z Kolektivní smlouvy, interních materiálů, ale také z osobních konzultací s pracovníci personálního oddělení.

Aby mohl být porovnán zjištěný faktický stav se stavem motivace, jak by si ji představovali samotní zaměstnanci, bylo nutné zjistit názor zaměstnanců na motivaci v podniku. K získání informací od zaměstnanců byla zvolena jedna z marketingových metod sběru dat, a to konkrétně metoda dotazování, která se provádí pomocí dotazníku.

Kvůli rozsahu této práce nemohli být do výzkumu zařazeni všichni zaměstnanci, proto se výzkum zaměřil pouze na strategický odbor výroby a jeho dělnické profese.

Následovalo vypracování dotazníků. Dotazník obsahoval celkem 25 uzavřený a polootevřených otázek, které byly rozděleny do 4 okruhů. Celkem bylo rozdáno 60 kusů dotazníků, vráceno bylo 55 dotazníků.

Odpovědi dělníků na jednotlivé otázky byly zpracovány pomocí absolutních a relativních četností do přehledných tabulek a byly také slovně okomentovány. Stručně byly popsány i výsledky tří okruhů otázek. Zjištěné výsledky byly porovnány s faktickým stavem. Na základě toho pak byly navrženy pro vedení podniku možné postupy, návrhy a připomínky ke zlepšení motivace dělníků v odboru výroby.

## **3.2 Doporučení a návrhy**

Doporučení ke zlepšení situace byly zformulovány na základě výsledků zjištěných dotazováním a jsou stanoveny podle tří oblastí vymezených v dotazníku.

### **A) Spokojenost s vykonávanou prací a pracovním prostředím**

Spokojenost s vykonávanou prací a pracovním prostředím se dá označit za průměrnou, spíše špatnou. Většina lidí v podniku pracuje jen proto, že nemají jinou práci nebo se vyučili v oboru, svou práci za perspektivní nepovažují a necítím se být ani důležití pro OOS. I přesto více než 35% dělníků jejich práci baví. Spokojenost s vykonávanou prací je z velké části v rukou samotných dělníků. Firma se snaží dělníkům jejich práci usnadňovat moderním zařízením, které je z velké části automatické.

Značným problémem se dle zjištěných výsledků jeví fluktuace v OOS. Dělníci do firmy kolikrát přijdou jen odpracovat pár měsíců a vrací se zpět na úřad práce.. Dle odpovědí v dotaznících téměř 75% dělníků nechce na svém pracovišti zůstat déle než jeden rok.

Firma ví, že se stálostí dělníků má problémy, proto v této oblasti již podnikla určité kroky a snaží se nové zaměstnance přilákat na stálo především nabídkou vyššího platu. Platy nových dělníků ovšem nasadila tak vysoko, že noví dělníci jsou odměňováni vyšší částkou než dělníci, kteří pro OOS pracují již několik let. V této oblasti by bylo lépe doporučit ne náhlý skok zvýšení mzdy, ale spíše pozvolné zvedání finančního ocenění práce, které by bylo doprovázeno výhodami a možnostmi výdělečného růstu po určité době odpracované u OOS.

Ohledně dodržování předpisů bezpečnosti práce by nebylo špatné, kdyby firma začala zvyšovat povědomí dělníků o dodržování těchto předpisů, protože zatím je většina dělníků přesvědčena o tom, že tyto předpisy nejsou na jejich pracovišti dodržovány. Ke zvýšení povědomí o této problematice stačí při každém zadávání úkolů upozornit dělníka na to, aby dodržoval veškeré bezpečnostní předpisy.

### **B) Vztahy na pracovišti**

V oblasti vztahů na pracovišti se zdá být vše v pořádku. Stav není vynikající, ale rozhodně není špatný. Problémem se může zdát nedostatečné kladné ohodnocení dělníků

ze strany nadřízených, kteří pro množství svěřených úkolů nemají čas chválit a kladně hodnotit výkonů dělníků. Polovina dělníků v dotazníku uvedla, že kladné ohodnocení jejich výkonů je pro ně důležité. Proto by si nadřízení měli občas najít čas a své podřízené za dobře odvedenou práci kladně ohodnotit, pochválit, protože pochvala je jednou z nejdůležitějších forem nehmotného odměňování.

Dělníci také projevíli zájem o větší prostor pro jejich připomínky. K mnoha událostem na pracovišti by se rádi vyjádřili a jejich názory mohou být prospěšné pro celou firmu. Firma by proto mohla zvážit možnost umístění schránky na pracoviště, do které by dělníci vhazovali své připomínky a návrhy. Ty by byly jednou za čas projednány na organizační schůzi vedení.

### **C) Odměňování a motivace**

Co se týče odměňování, dělníci téměř z 80-ti% považují výši své hrubé mzdy za nepřiměřenou jimi odvedené práci. Vyšší plat byl zároveň všemi oslovenými, označen jako pro ně motivující složka. O nehmotné odměny, jako třeba dobrovolné školení a kurzy v oboru, dělníci projevíli jen velmi malý zájem. Mnohem více než nehmotné odměny je kromě vyšší mzdy motivují také vyšší odměny, 13. a 14. plat, příspěvek na zdravotní péči, příspěvek na dovolenou, odměny k životním a pracovním výročím a jiné hmotné či spíše finanční odměny.

Zaměstnanecké výhody poskytované OOS svým zaměstnancům jsou pro dělníky výrobního odboru z velké části dostačující. Firma by mohla zvážit možnost zařadit mezi své zaměstnanecké výhody příspěvek na penzijní připojištění, o který dělníci projevíli zájem. Poskytování tohoto příspěvku by bylo pro firmu výhodné i z pohledu daňového. Jako další zaměstnaneckou výhodu by OOS mohly zavést příspěvek na zdravotní péči, o který byl také velký zájem. V rámci omezení fluktuace by například firma mohla tyto příspěvky poskytovat pouze zaměstnancům, kteří budou u firmy zaměstnáni minimálně dva roky.

V rámci zvýšení informovanosti dělníků o zaměstnaneckých výhodách se firmě navrhuje seznamovat nové dělníky se zaměstnaneckými výhodami již při nástupu do práce.

Co se týče hrubé mzdy, se kterou většina dělníků není spokojena, mohla by firma zvážit její zvýšení. Vzhledem k tomu, že základ časové mzdy dělníků je neměnný, měla by se zabývat především zvýšením prémie, které tvoří druhou složku hrubé mzdy dělníků.



## **Závěr**

Předložená bakalářská práce se zabývá zhodnocením motivace zaměstnanců ve firmě OOS, s. r. o., jejíž hlavní činností je oprava, výroba a modernizace železničních kolejových vozidel. Tato práce podává pohled na současnou motivaci zaměstnanců.

Na teoretické vymezení problematiky motivace navazuje aplikační část, ve které byly zjištěné teoretické poznatky aplikovány do praxe.

Nejprve byly zjištěny informace o současném stavu motivace v podniku, které byly následně porovnány se zjištěnou mírou spokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování.

Z důvodu velkého počtu zaměstnanců pracujících u této firmy, se zhodnocení motivace zaměřilo pouze na čtyři dělnické profese vyskytující se v odboru výroby, který má pro podnik strategický význam.

Míra spokojenosti dělníků se stávajícím systémem odměňování byla zjištěna pomocí sestaveného dotazníku, kterým byla sbírána data. Získané odpovědi byly následně zpracovány do přehledných tabulek, popsány slovně a na základě zjištěných informací byly pro podnik navrženy doporučení ke zlepšení situace.

Firmě bylo navrženo, aby nadřízení pracovníci hodnotili kladně dobře odvedené výkony dělníků. Dále byl vznesen návrh umístit na pracoviště schránku, do které by dělníci mohli anonymně vhazovat své návrhy a připomínky. V oblasti odměňování, která je nejdůležitější, bylo firmě navrženo zvážení možnosti zvýšení hrubé mzdy, především prémie, protože základ časové mzdy dělníků je neměnný. Hlavně by se však vedení firmy mělo zaměřit na projednání možnosti zařazení příspěvku na penzijní připojištění mezi zaměstnanecké výhody, protože o tento příspěvek projeví dělníci ve výzkumu značný zájem a firmě z něj plynou i daňové výhody.

Věřím, že tato práce bude pro firmu přínosem, že jí poskytne nové návrhy k efektivní motivaci jejich zaměstnanců a pomůže jí vylepšit současnou spokojenost jejich zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
3. HAGEMANN, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
4. KAŇÁKOVÁ, Z. – BLÁHA, J. a BABICOVÁ J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
5. KOTLER, P. a ARMSTRONG G. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatel'stvo, 1990. 441 s. ISBN 80-08-02042-3.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1.
8. PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
9. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
10. SVOBODOVÁ, H. – MYNÁŘOVÁ, L. a KAČER, R. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1994. 57 s. ISBN 80-7078-226-9.
11. TURČAN, M. – HRADECKÝ, P. – MADRYOVÁ, A. – HARBICHOVÁ, I. a HOLČAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002. 162 s. ISBN 80-248-0131-0.

### Podnikové materiály

1. Kolektivní smlouva
2. Interní dokumenty firmy OOS, s. r. o.

## **Seznam zkratek a symbolů**

ČR – Česká republika

ČSD – Československé státní dráhy

NC – počítačově řízené obráběcí stroje

ND – náhradní díly

OOS – Ostravské opravny a strojírny

SDCF – Severní dráhy císaře Ferdinanda

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

THP – technicko-hospodářský pracovník

ZP – Zákoník práce

ŽKV – Železniční kolejová vozidla

ŽOS – Železniční opravny a strojírny

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

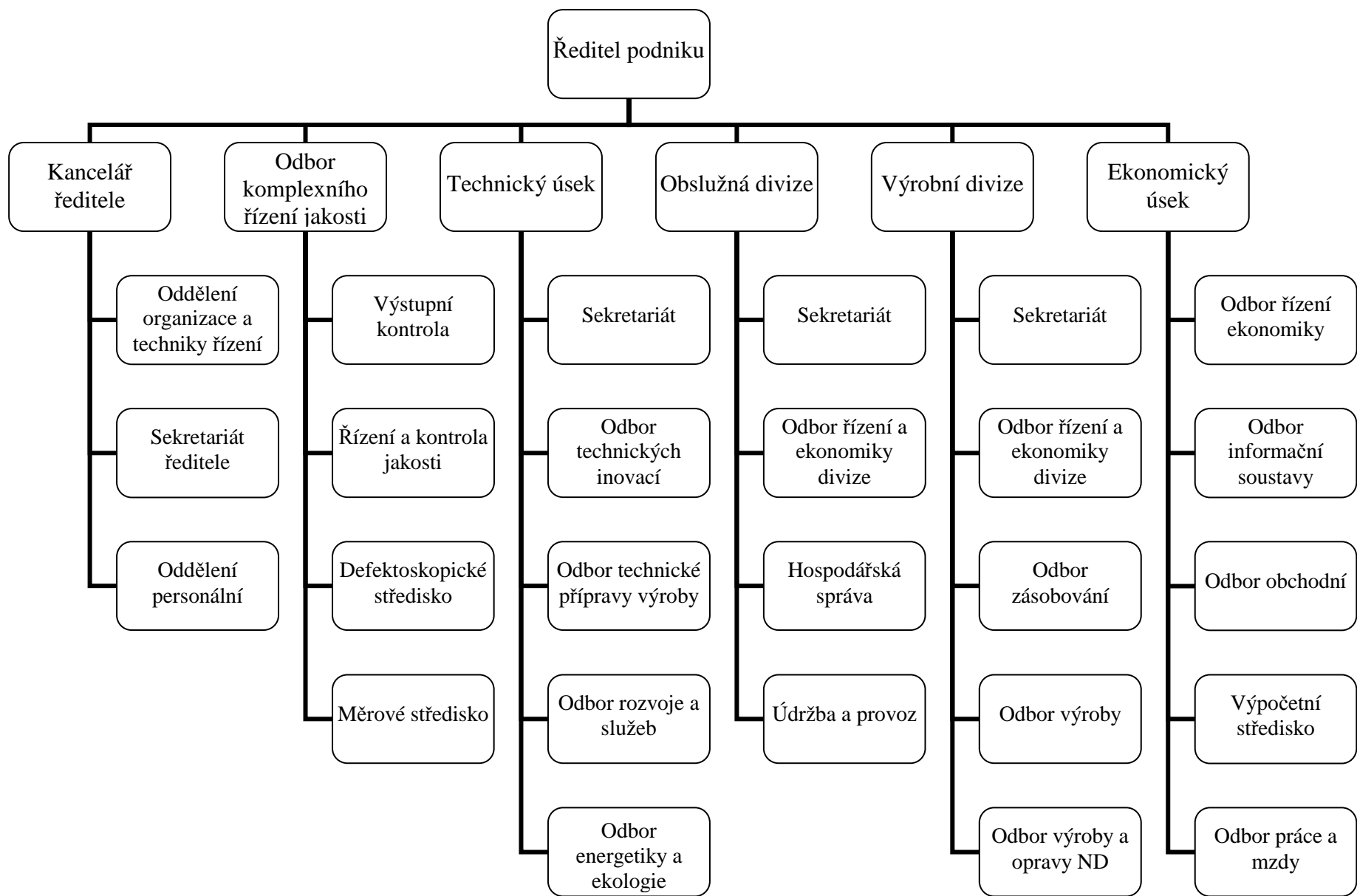
.....

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Organizační struktura OOS, s. r. o.

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Četnosti odpovědí dělníků na jednotlivé otázky



Organizační struktura OOS, s. r. o.

# Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU v Ostravě. V současné době v rámci své bakalářské práce provádím pomocí tohoto dotazníku, zhodnocení motivace zaměstnanců. Na základě výsledků tohoto dotazníku navrhnu vedení Vašeho podniku možnosti ke zlepšení situace ohledně motivace zaměstnanců ve Vašem podniku.

Tento dotazník je zcela anonymní. Své odpovědi, prosím, označte křížkem. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Předem děkuji za Váš čas, který jste strávil(a) vyplněním mého dotazníku.

Irena Sikorová

## **A) Spokojenost s vykonávanou prací a pracovním prostředím**

1. Jak dlouho pracujete pro firmu OOS?

- ☐ méně než 3 měsíce (zkušební lhůta)
- ☐ 3 měsíce – 1 rok
- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 10 – 20 let
- ☐ déle než 20 let

2. Jste se svou prací spokojen? Baví Vás Vaše práce?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spíše spokojen
- ☐ spíše nespokojen
- ☐ zcela nespokojen

3. Připadá Vám Vaše práce perspektivní? Myslíte si, že v tomto oboru máte možnost uspět či dokonce máte možnost kariérního růstu?

- ☐ ano, tato práce je pro mě perspektivní
- ☐ ne, tuto práci za perspektivní nepovažuji
- ☐ nevím, nepotřebuji kariérně růst, hlavně že mám práci

4. Proč děláte právě tuto práci?

- ☐ nemám jinou možnost, nemohu sehnat jinou práci
- ☐ vyučil jsem se v tomto oboru

- ☐ musím nějak zabezpečit rodinu a sebe
  - ☐ tato práce mě baví a vždy jsem snil o tom, pracovat pro firmu OOS
5. Cítíte se být důležitým členem firmy OOS nebo se Vám zdá, že s Vámi nikdo nepočítá?
- ☐ cítím se být důležitým členem firmy
  - ☐ jsem jen průměrný zaměstnanec s průměrnou důležitostí pro firmu OOS
  - ☐ mám pocit, že se mnou nikdo nepočítá, jsem jen poslední kolo u vozu
6. Jak dlouho ještě chcete pracovat pro firmu OOS? Nebo plánujete změnu pracovního místa?
- ☐ chci na tomto pracovišti zůstat do důchodu
  - ☐ plánuji zde ještě pár let zůstat
  - ☐ déle než rok zde asi nevydržím
  - ☐ jakmile se mi naskytne lepší pracovní místo, bez váhání odejdu
7. Myslíte si, že jsou na Vašem pracovišti dodržovány všechny předpisy ohledně bezpečnosti práce?
- ☐ ano
  - ☐ ne
  - ☐ nevím, nezajímám se o to

## **B) Vztahy na pracovišti**

8. Jak hodnotíte vztahy mezi kolegy na pracovišti?
- ☐ vynikající kolektiv
  - ☐ dobrý kolektiv
  - ☐ velmi špatné vztahy
9. Jak hodnotíte práci ve skupině? Funguje u Vás týmová spolupráce?
- ☐ týmová spolupráce je výborná
  - ☐ lidé spolupracují jen proto, že musí
  - ☐ spolupráce v našem podniku vůbec nefunguje
10. Jak hodnotíte přístup a jednání nadřízených ve vztahu k podřízeným?
- ☐ vynikající jednání
  - ☐ dobré jednání
  - ☐ velmi špatné jednání
11. Ohodnotí Vás vedoucí kladně za dobře odvedenou práci?
- ☐ ano, vždy
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne
  - ☐ nejsem nikdy hodnocen(a) kladně
12. Je pro Vás kladné hodnocení důležité?
- ☐ velmi důležité



- ☐ spíše důležité
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ není pro mě vůbec důležité

13. Jste za své chyby vedoucím odpovídajícím způsobem potrestán?

- ☐ ano, trest je přiměřený mé chybě
- ☐ trest je nepřiměřený mé chybě
- ☐ za mé chyby mě nikdo netrestá
- ☐ mou práci nikdo nekontroluje a tak se na mé chyby ani nepřijde

14. Můžete bez obav nahlas vyjádřit své názory?

- ☐ své názory mohu klidně říkat nahlas, aniž bych se bál trestu
- ☐ své názory mohu říkat nahlas, ale musím počítat s následky
- ☐ bojím se vyjádřit nahlas své názory z obavy z trestu
- ☐ své názory nemám kde říct nahlas a vůbec mi to nevadí

15. Uvítal(a) byste větší prostor pro připomínky dělníků a ostatních pracovníků?

- ☐ určitě
- ☐ nevím, je mi to jedno
- ☐ nemám zájem někomu sdělovat své názory

### **C) Odměňování a motivace**

16. Jaká je průměrná výše Vaší hrubé měsíční mzdy?

- ☐ do 10 000,- Kč
- ☐ 10 000 – 15 000,- Kč
- ☐ 15 000 – 20 000,- Kč
- ☐ 20 000 – 25 000,- Kč
- ☐ 25 000,- Kč a více

17. Zdá se Vám výše Vaši mzdy přiměřená Vámi odvedené práci?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

18. Co vás motivuje k lepším výkonům? (zaškrtněte jednu či více možností)

- ☐ vyšší plat
- ☐ vyšší odměny za splnění plánu
- ☐ 13. a 14. plat
- ☐ odměny k životním a pracovním výročím
- ☐ příspěvek na dovolenou
- ☐ příspěvek na stravování
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na zdravotní péči
- ☐ možnost dobrovolných školení a kurzů v oboru činnosti dělníků
- ☐ práce v týmu

- ☐ možnost podílet se na vedení podniku – moci říct své názory
- ☐ dobré vztahy na pracovišti
- ☐ jiná možnost, uveďte prosím: .....

19. Nabízí Vám firma OOS možnost dobrovolných kurzů či školení, které by zlepšily Vaše dosavadní znalosti a schopnosti v oboru?

- ☐ ano a tuto možnost využívám
- ☐ ano, ale tuto možnost nevyžívám
- ☐ ne, ale takovou nabídku bych uvítal(a)
- ☐ ne a ani nemám o takovou nabídku zájem
- ☐ nevím

20. Máte jako zaměstnanec OOS nějaké zaměstnanecké výhody? Jaké? (zaškrtněte jednu nebo více možností)

- ☐ životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na jesle a mateřskou školu
- ☐ příspěvek na stravování
- ☐ příspěvek na dopravu
- ☐ příspěvek na dovolenou
- ☐ příspěvek na Vánoce
- ☐ příspěvek na kulturní a sportovní akce
- ☐ příspěvek na zdravotní péči (ozdravné pobyty, rehabilitaci, atd.)
- ☐ odměny k životním a pracovním výročím
- ☐ dobrovolné kurzy a školení v oboru činnosti dělníků hrazené organizací
- ☐ služební telefon
- ☐ příspěvek na bydlení pro mimoostravské zaměstnance
- ☐ jiné zaměstnanecké výhody, uveďte prosím jaké: .....

21. Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody, které jsou Vám poskytovány dostačující?

- ☐ ano, zcela
- ☐ spíše dostačující
- ☐ spíše nedostačující
- ☐ zcela nevyhovující

22. Jaký druh zaměstnaneckých výhod, které Vám zatím nejsou poskytovány, byste uvítal(a)? (zaškrtněte jednu nebo více možností)

- ☐ životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na jesle a mateřskou školu
- ☐ příspěvek na stravování
- ☐ příspěvek na dopravu
- ☐ příspěvek na dovolenou
- ☐ příspěvek na Vánoce
- ☐ příspěvek na kulturní a sportovní akce
- ☐ příspěvek na zdravotní péči (ozdravné pobyty, rehabilitaci, atd.)
- ☐ odměny k životním a pracovním výročím

- ☐ dobrovolné kurzy a školení v oboru činnosti dělníků hrazené organizací
- ☐ služební telefon
- ☐ příspěvek na bydlení pro mimoostravské zaměstnance
- ☐ jiné zaměstnanecké výhody, uveďte prosím jaké: .....
- .....

#### **D) Demografické otázky:**

##### **23. Pohlaví?**

- ☐ muž
- ☐ žena

##### **24. Věk?**

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ více než 50 let

##### **25. Nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ základní vzdělání
- ☐ vyučen bez maturity
- ☐ vyučen s maturitou
- ☐ střední bez maturity
- ☐ střední s maturitou
- ☐ vysokoškolské vzdělání

Tab. 1 Četnosti odpovědí dělníků na 1. otázku:

*Jak dlouho pracujete pro firmu OOS?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 3 měsíce (zkušební lhůta)	14	25,5
3 měsíce – 1 rok	13	23,6
1 – 5 let	13	23,6
5 – 10 let	5	9,1
10 – 20 let	6	10,9
déle než 20 let	4	7,3
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 2 Četnosti odpovědí dělníků na 2. otázku:

*Jste se svou prací spokojen? Baví Vás Vaše práce?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen	4	7,3
spíše spokojen	16	29,1
spíše nespokojen	20	36,3
zcela nespokojen	15	27,3
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 3 Četnosti odpovědí dělníků na 3. otázku:

*Připadá Vám Vaše práce perspektivní? Myslíte si, že v tomto oboru máte možnost uspět či dokonce máte možnost kariérního růstu?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, tato práce je pro mě perspektivní	5	9,1
ne, tuto práci za perspektivní nepovažuji	18	32,7
nevím, nepotřebuji kariérně růst, hlavně že mám práci	32	58,2
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 4 Četnosti odpovědí dělníků na 4. otázku:

*Proč děláte právě tuto práci?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
nemám jinou možnost, nemohu sehnat jinou práci	27	49,1
vyučil jsem se v tomto oboru	19	34,5
musím nějak zabezpečit rodinu a sebe	8	14,6
tato práce mě baví a vždy jsem snil o tom, pracovat pro firmu OOS	1	1,8
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 5 Četnosti odpovědí dělníků na 5. otázku:

*Cítíte se být důležitým členem firmy OOS nebo se Vám zdá, že s Vámi nikdo nepočítá?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
cítím se být důležitým členem firmy	3	5,5
jsem jen průměrný zaměstnanec s průměrnou důležitostí pro firmu OOS	39	70,9
mám pocit, že se mnou nikdo nepočítá, jsem jen poslední kolo u vozu	13	23,6
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 6 Četnosti odpovědí dělníků na 6. otázku:

*Jak dlouho ještě chcete pracovat pro firmu OOS? Nebo plánujete změnu pracovního místa?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
chci na tomto pracovišti zůstat do důchodu	11	20,0
plánuji zde ještě pár let zůstat	3	5,5
déle než rok zde asi nevydržím	19	34,5
jakmile se mi naskytne lepší pracovní místo, bez váhání odejdu	22	40
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 7 Četnosti odpovědí dělníků na 7. otázku:

*Myslíte si, že jsou na Vašem pracovišti dodržovány všechny předpisy ohledně bezpečnosti práce?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	3	5,5
ne	35	63,6
nevím, nezajímám se o to	17	30,9
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 8 Četnosti odpovědí dělníků na 8. otázku:

*Jak hodnotíte vztahy mezi kolegy na pracovišti?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
vynikající kolektiv	2	3,6
dobrý kolektiv	47	85,5
velmi špatné vztahy	6	10,9
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 9 Četnosti odpovědí dělníků na 9. otázku:

*Jak hodnotíte práci ve skupině? Funguje u Vás týmová spolupráce?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
týmová spolupráce je výborná	4	7,3
lidé spolupracují jen proto, že musí	49	89,1
spolupráce v našem podniku vůbec nefunguje	2	3,6
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 10 Četnosti odpovědí dělníků na 10. otázku:

*Jak hodnotíte přístup a jednání nadřízených ve vztahu k podřízeným?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
vynikající jednání	5	9,1
dobré jednání	33	60,0
velmi špatné jednání	17	30,9
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 11 Četnosti odpovědí dělníků na 11. otázku:

*Ohodnotí Vás vedoucí kladně za dobře odvedenou práci?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, vždy	3	5,4
spíše ano	9	16,4
spíše ne	23	41,8
nejsem nikdy hodnocen(a) kladně	20	36,4
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 12 Četnosti odpovědí dělníků na 12. otázku:

*Je pro Vás kladné hodnocení důležité?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi důležité	2	3,6
spíše důležité	25	45,5
spíše nedůležité	13	23,6
není pro mě vůbec důležité	15	27,3
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 13 Četnosti odpovědí dělníků na 13. otázku:

*Jste za své chyby vedoucím odpovídajícím způsobem potrestán?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, trest je přiměřený mé chybě	43	78,2
trest je nepřiměřený mé chybě	8	14,5
za mé chyby mě nikdo netrestá	3	5,5
mou práci nikdo nekontroluje a tak se na mé chyby ani nepřijde	1	1,8
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 14 Četnosti odpovědí dělníků na 14. otázku:

*Můžete bez obav nahlas vyjádřit své názory?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
své názory mohu klidně říkat nahlas, aniž bych se bál trestu	6	10,9
své názory mohu říkat nahlas, ale musím počítat s následky	6	10,9
bojím se vyjádřit nahlas své názory z obavy z trestu	40	72,7
své názory nemám kde říct nahlas a vůbec mi to nevadí	3	5,5
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 15 Četnosti odpovědí dělníků na 15. otázku:

*Uvítal(a) byste větší prostor pro připomínky dělníků a ostatních pracovníků?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě	27	49,1
nevím, je mi to jedno	22	40,0
nemám zájem někomu sdělovat své názory	6	10,9
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>



Tab. 16 Četnosti odpovědí dělníků na 16. otázku:

*Jaká je průměrná výše Vaší hrubé měsíční mzdy?*

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
do 10 000,- Kč	1	1,8
10 000 – 15 000,- Kč	10	18,2
15 000 – 20 000,- Kč	36	65,5
20 000 – 25 000,- Kč	6	10,9
25 000,- Kč a více	2	3,6
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 17 Četnosti odpovědí dělníků na 17. otázku:

*Zdá se Vám výše Vaši mzdy přiměřená Vámi odvedené práci?*

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
ano	8	14,5
ne	43	78,2
nevím	4	7,3
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 18 Četnosti odpovědí dělníků na 18. otázku:

*Co vás motivuje k lepším výkonům? (zaškrtněte jednu či více možností)*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
vyšší plat	55	27,0
vyšší odměny za splnění plánu	42	20,6
13. a 14. plat	35	17,1
odměny k životním a pracovním výročím	15	7,3
příspěvek na dovolenou	21	10,3
příspěvek na stravování	4	2,0
příspěvek na penzijní připojištění	13	6,4
příspěvek na zdravotní péči	17	8,3
možnost dobrovolných školení a kurzů v oboru činnosti dělníků	0	0
práce v týmu	0	0
možnost podílet se na vedení podniku – moci říct své názory	2	1,0
dobré vztahy na pracovišti	0	0
jiná možnost, uveďte prosím:	0	0
<b>Celkem</b>	<b>204</b>	<b>100 %</b>

Tab. 19 Četnosti odpovědí dělníků na 19. otázku:

*Nabízí Vám firma OOS možnost dobrovolných kurzů či školení, které by zlepšily Vaše dosavadní znalosti a schopnosti v oboru?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano a tuto možnost využívám	0	0
ano, ale tuto možnost nevyžívám	0	0
ne, ale takovou nabídku bych uvítal(a)	7	12,7
ne a ani nemám o takovou nabídku zájem	26	47,3
nevím	22	40,0
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 20 Četnosti odpovědí dělníků na 20. otázku:

*Máte jako zaměstnanec OOS nějaké zaměstnanecké výhody? Jaké? (zaškrtněte jednu nebo více možností)*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací	0	0
příspěvek na penzijní připojištění	0	0
příspěvek na jesle a mateřskou školu	0	0
příspěvek na stravování	50	29,6
příspěvek na dopravu	0	0
příspěvek na dovolenou	48	28,4
příspěvek na Vánoce	48	28,4
příspěvek na kulturní a sportovní akce	0	0
příspěvek na zdravotní péči (ozdravné pobyty, rehabilitaci, atd.)	0	0
odměny k životním a pracovním výročím	23	13,6
dobrovolné kurzy a školení v oboru činnosti dělníků hrazené organizací	0	0
služební telefon	0	0
příspěvek na bydlení pro mimoostravské zaměstnance	0	0
jiné zaměstnanecké výhody, uveďte prosím jaké:	0	0
<b>Celkem</b>	<b>169</b>	<b>100 %</b>

Tab. 21 Četnosti odpovědí dělníků na 21. otázku:

*Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody, které jsou Vám poskytovány dostačující?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, zcela	13	23,6
spíše dostačující	16	29,1
spíše nedostačující	12	21,8
zcela nevyhovující	14	25,5
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 22 Četnosti odpovědí dělníků na 22. otázku:

*Jaký druh zaměstnaneckých výhod, které Vám zatím nejsou poskytovány, byste uvítal(a)? (zaškrtněte jednu nebo více možností)*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací	0	0
příspěvek na penzijní připojištění	52	39,7
příspěvek na jesle a mateřskou školu	2	1,5
příspěvek na stravování	3	2,3
příspěvek na dopravu	15	11,5
příspěvek na dovolenou	2	1,5
příspěvek na Vánoce	2	1,5
příspěvek na kulturní a sportovní akce	8	6,1
příspěvek na zdravotní péči (ozdravné pobyty, rehabilitaci, atd.)	25	19,1
odměny k životním a pracovním výročím	5	3,8
dobrovolné kurzy a školení v oboru činnosti dělníků hrazené organizací	2	1,5
služební telefon	10	7,7
příspěvek na bydlení pro mimoostravské zaměstnance	5	3,8
jiné zaměstnanecké výhody, uveďte prosím jaké:	0	0
<b>Celkem</b>	<b>131</b>	<b>100 %</b>

Tab. 23 Četnosti odpovědí dělníků na 23. otázku:

*Pohlaví?*

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	49	89,1
žena	6	10,9
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 24 Četnosti odpovědí dělníků na 24. otázku:

*Věk?*

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
do 20 let	12	21,8
21 – 30 let	20	36,4
31 – 40 let	18	32,7
41 – 50 let	3	5,5
více než 50 let	2	3,6
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>

Tab. 25 Četnosti odpovědí dělníků na 25. otázku:

*Nejvyšší dosažené vzdělání?*

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
základní vzdělání	1	1,8
vyučen bez maturity	39	71,0
vyučen s maturitou	11	20,0
střední bez maturity	2	3,6
střední s maturitou	2	3,6
vysokoškolské vzdělání	0	0
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>100 %</b>